



# **O Processo de Selecção de Pessoal na Indústria dos Eventos**

**Dissertação de Mestrado em Turismo**  
**Especialidade em Gestão Estratégica de Eventos**

Adriano José Pinheiro Borges de Carvalho

Dezembro de 2010



**Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril**

## **O Processo de Selecção de Pessoal na Indústria dos Eventos**

Dissertação de Mestrado apresentada à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril para a obtenção do grau de Mestre em Turismo, Especialização em Gestão Estratégica de Eventos

Orientador: Professor Doutor Vítor Ambrósio

Co-orientador: Professor Dr. Vítor Toricas

**Adriano José Pinheiro Borges de Carvalho**

**Dezembro de 2010**

## **Dedico**

Aos meus pais, por todo o apoio que me têm dado

A todos os que me apoiaram neste estudo

À minha namorada

Aos meus grandes e verdadeiros amigos.

## Agradecimentos

Aos orientador e co-orientador, quero manifestar a minha gratidão pela forma coerente, justa e sábia, com que orientaram este projecto, pois com a frontalidade inerente ao meu carácter e sem qualquer pejo ou pudor, não posso olvidar o incondicional apoio, empenho, dedicação e paciência daqueles. Por tal o meu sincero **Muito Obrigado!**

Aos proprietários – dirigentes das empresas pesquisadas, pela confiança depositada e pelas informações transmitidas, obrigado. Sem a sua colaboração não seria possível a realização deste trabalho.

Ao Pedro Rodrigues, pela simpatia, profissionalismo e, sobretudo, pela forma incansável com que colaborou neste trabalho. Sem ele, esta pesquisa seria mais pobre.

Ao Professor Nuno Gustavo, expresso os meus agradecimentos pela atenção e disponibilidade dispensadas.

Ao Ricardo Costa, pela colaboração, simpatia e cordialidade disponibilizadas ao longo deste trabalho.

Às colaboradoras das empresas pesquisadas, pela colaboração e simpatia manifestadas, nomeadamente Telma Pais, Cláudia Dionísio e Catarina Lucas.

Aos meus pais, pela colaboração e motivação incentivadora ao longo deste trabalho. Manifesto ainda a minha gratidão, por serem os responsáveis pelas boas decisões que tenho tomado e particularmente pelos valores que me transmitiram ao longo da vida.

## **Resumo**

Tendo como alvo de investigação o processo de selecção de pessoal na indústria dos eventos, o principal objectivo desta dissertação é estudar os melhores métodos e técnicas para seleccionar colaboradores da indústria. Acrescendo à sua natureza exploratória, esta investigação pretende contribuir para a melhoria na definição de políticas e práticas de selecção nas empresas de eventos em geral e nas envolvidas em particular.

A revisão bibliográfica abarca o turismo de eventos, a gestão de recursos humanos e o processo de selecção de pessoal e seus componentes, nomeadamente, métodos e técnicas, competências e inteligência emocional. Com base na literatura, verifica-se que: a análise de funções é determinante no processo de selecção; a entrevista é o método mais utilizado, apesar da sua pouca validade preditiva; as entrevistas estruturadas apresentam maior valor preditivo, mas a solução parece passar pela entrevista do tipo multimodal; para a selecção de quadros a entrevista e obtenção de referências profissionais são as técnicas mais utilizadas e a inteligência emocional é determinante no desempenho, particularmente no exercício de cargos de liderança/gestão.

Assim, esta investigação, que se inscreve numa abordagem qualitativa, tem como suporte o estudo multicasos a três empresas de renome, localizadas na área da grande Lisboa, que organizam essencialmente eventos corporativos. Neste processo de investigação são conciliadas diversas técnicas, nomeadamente: observação não participante; entrevista semi-estruturada aos responsáveis de RH/directores gerais e análise documental. Nesta pesquisa constata-se que os responsáveis das empresas consideram a gestão de recursos humanos em geral e as pessoas em particular extremamente importantes; há uma forte aposta em pessoas jovens e qualificadas; as três empresas recorrem à análise do CV e entrevista como métodos; em duas empresas existe uma relação entre as técnicas de selecção e as funções a seleccionar; as competências emocionais começam a ganhar desenvolvimento e protagonismo; a empresa que apresenta maior número de saída de colaboradores é a que possui um processo de selecção mais desestruturado e, por sua vez, a empresa, que possui um processo de selecção em consonância com a literatura, é talvez a melhor empresa que organiza eventos corporativos em Portugal.

Para melhorar o processo de selecção na indústria dos eventos são apresentadas quatro propostas: apostar na formação de quem realiza entrevistas; fazer uma rigorosa análise da função; utilizar os métodos entrevista do tipo multimodal e obtenção de referências profissionais e dar particular atenção às competências emocionais dos candidatos.

**Palavras – chave:** turismo de eventos, processo de selecção, métodos e técnicas de selecção, entrevista, competências, análise de funções, inteligência emocional.

## **Abstract**

As the process of staff selection in the industry of events is the target of this research, the main purpose of the present essay is to study the best methods and techniques to select the staff of the industry. Adding to its exploratory nature this research intends to help to improve upon the definition of policies and practices in general and in the engaged in particular.

The bibliographical revision involves the tourism of invents, the human resources management and the process of staff selection and its components, namely methods and techniques, skills and emotional intelligence. Based on the literature we verify that: the job analysis is decisive in the process of selection; the interview is the most utilized method although its little predicted validity ; the structured interviews present higher predicted value but the solution seems to go through the interview type multimodal; to the selection of officers the interview and attainment of professional references are the utilized techniques and the emotional intelligence is determining to the performance, particularly with the leadership / management employment.

Thus, this investigation, that is enrolled in a qualitative approaching, has as a support the multi-cases study to three renown enterprises, located in the area of great Lisbon, that organize essentially corporative events. In this process of investigation different techniques are conciliated, namely: not participant observation; interview semi – structured to the responsible of HR / general director and documentary analysis. In this research we find out that the managers of the enterprises consider the human resources management in general and the people in particular extremely important; there is a strong bet in young and qualified people; the three enterprises use the analysis of the CV and interview as methods; in two enterprises there is a relation between the techniques of selection and the jobs to select; the emotional skills start gaining development and protagonism; the enterprise that presents a higher number of resignation of staff is the one that has a more desustructed process of selection and on the opposite the enterprise that has a process of selection according to the literature is perhaps the best enterprise that organizes corporative events in Portugal.

To improve the process of selection in the industry of events we present four proposals: to bet in the formation of who makes the interviews; to make a rigorous job analysis ; to

use the methods interview of the type multimodal and attainment of professional references and give a special attention to the emotional skills of the candidates.

**Key words:** tourism of events, process of selection, methods and techniques of selection, interview, skills, job analysis, emotional intelligence.



## **Glossário**

a.C – Antes de Cristo

AC – *Assessment Center*

CV – *Curriculum Vitae*

AT&T – *American Telegraph and Telephone Company*

DG – Desafio Global

DMC – *Destination Management Company*

e.g (*exempli gratia*) – por exemplo

EQ-i – *Emotional Quotient inventory*

et al. (*et alii*) – e outros (ou seja, co-autores)

GRH – Gestão de Recursos Humanos

HRM – Human Resources Management

ICCA – International Congress and Convention Association

i.e. (*id est*) – isto é

IE – Inteligência Emocional

MI – *Meeting Industry*

MICE - *Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions*

OMT – Organização Mundial do Turismo

Q – *Question*

Q.I – Quociente de Inteligência

RH – Recursos Humanos

ROI – *Return of Investment*

SAER - Sociedade de Avaliação de Empresas e Risco

TG – Touch Group

UNWTO – *United Nations World Tourism Organization*

US – *United States*

VS (*Versus*) – Contra, comparado com

WTTC – *World Travel and Tourism Council*

## **Índice Geral**

Resumo .....	4
Abstract.....	6
Glossário.....	8
Índice Geral .....	9
Índice de Figuras .....	13
Índice de Quadros.....	14

## **Capítulo 1 - Introdução**

1.1 Apresentação, Relevância e Actualidade do Tema .....	16
1.2 Objectivos.....	18
1.3 Estrutura do Trabalho.....	19

## **Capítulo 2 - Enquadramento Teórico**

2.1 Introdução.....	22
<b>2.2 Turismo de Eventos.....</b>	<b>22</b>
2.2.1 Conceito e Evolução do Turismo de Eventos.....	22
2.2.2 Turismo de Negócios e o Segmento <i>MICE</i> .....	24
2.2.3 Eventos Especiais e Mega – Eventos .....	27
<b>2.3 A Gestão de Recursos Humanos .....</b>	<b>31</b>
2.3.1 Evolução, Importância e Intervenção .....	31
<b>2.4 O Processo de Selecção de Pessoal .....</b>	<b>35</b>
2.4.1 Problematização .....	35
2.4.2 Exemplos de Processos de Selecção .....	37
2.4.3 Análise de Funções.....	38
<b>2.5 Métodos e Técnicas de Selecção .....</b>	<b>40</b>
<b>2.5.1 Testes e Técnicas de Selecção Focalizados no Indivíduo .....</b>	<b>40</b>
2.5.1.1 <i>Biodata</i> .....	40
2.5.1.2 Análise do CV .....	41
2.5.1.3 Testes de Honestidade e Integridade .....	41
2.5.1.4 Testes de Consumo de Droga.....	43
2.5.1.5 Inventários de Personalidade – O Modelo das <i>Big Five</i> .....	44
2.5.1.6 Referências .....	46
<b>2.5.2 Testes e Técnicas Específicas Orientadas para a Função a Seleccionar ....</b>	<b>47</b>

2.5.2.1 Testes de Capacidades Físicas e Motoras.....	47
2.5.2.2 Testes de Conhecimentos .....	48
2.5.2.3 <i>Work Samples</i> .....	49
<b>2.5.3 Métodos e Técnicas de Selecção Holísticas.....</b>	<b>51</b>
2.5.3.1 A Entrevista de Selecção .....	51
2.5.3.1.1 Entrevista Convencional ou Psicológica .....	55
2.5.3.1.2 Fases da Entrevista de Selecção Psicológica.....	55
2.5.3.1.3 Guião de Entrevista .....	57
2.5.3.1.4 Entrevistas Estruturadas .....	58
2.5.3.1.5 Entrevista Situacional.....	62
2.5.3.1.6 Entrevista Comportamental .....	63
2.5.3.1.7 Entrevista Multimodal .....	65
2.5.3.1.8 Possível Conteúdo das Questões Usadas nas Entrevistas .....	66
2.5.3.1.9 Exemplos de Tipos de Questões Utilizáveis em Entrevista .....	66
2.5.3.1.10 As (Ir)Racionalidades na Entrevista.....	67
2.5.3.1.11 Orientações para a Generalidade das Entrevistas.....	69
2.5.3.2 <i>Assessment Centers</i> .....	71
2.5.3.2.1 Técnicas de Avaliação.....	72
<b>2.6 Competências .....</b>	<b>74</b>
2.6.1 Definição de Competência .....	74
2.6.2 Competências Transversais VS Competências Específicas.....	75
2.6.3 Cinco Componentes da Competência .....	76
2.6.4 Principais Competências da Função Gestor de Eventos .....	77
<b>2.7 Inteligência Emocional.....</b>	<b>78</b>
2.8 Síntese e o Modelo Conceptual da Investigação .....	84
<b>Capítulo 3 – Metodologia</b>	
3.1 Introdução .....	87
3.2 Desenho e Operacionalização da Investigação: Dimensões de Análise e Variáveis .....	88
3.3 Problemática da Metodologia – Estudo Multicasos.....	90
3.4 Aplicabilidade da Metodologia – Estudo Multicasos.....	94
3.5 Definição da Amostra.....	96

3.6 Técnicas de Colheita de Dados.....	96
3.7 Análise e Interpretação da Informação.....	98
3.8 Síntese.....	100

## **Capítulo 4 – Trabalho de Campo**

4.1 Introdução.....	101
<b>4.2 Apresentação da Empresa DG <i>ativism</i>.....</b>	<b>101</b>
4.2.1 Recursos Humanos .....	102
4.2.2 Missão e Valores da DG <i>ativism</i> .....	105
4.2.3 Técnicas de Selecção .....	105
4.2.4 Processo de Selecção .....	106
4.2.5 Relação entre as Técnicas de Selecção e as Funções a Seleccionar.....	106
4.2.6 Competências que a DG mais valoriza nos candidatos .....	107
4.2.7 Conteúdo da Função Gestor de Eventos (Tarefas Críticas e Missão) .....	107
4.2.8 Competências Técnico-Profissionais e Competências Emocionais do Gestor de Eventos .....	108
<b>4.3 Apresentação da Empresa <i>Touch Group</i> (TG).....</b>	<b>109</b>
4.3.1 Recursos Humanos .....	110
4.3.2 Missão e Valores da TG .....	112
4.3.3 Técnicas de Selecção .....	112
4.3.4 Processo de Selecção .....	112
4.3.5 Relação entre as Técnicas de Selecção e as Funções a Seleccionar.....	112
4.3.6 Competências que a TG mais valoriza nos candidatos.....	112
4.3.7 Conteúdo da Função Gestor de Eventos (Tarefas Críticas e Missão) .....	112
4.3.8 Competências Técnico-Profissionais e Competências Emocionais do Gestor de Eventos .....	113
<b>4.4 Apresentação da Empresa TLC Events .....</b>	<b>113</b>
4.4.1 Recursos Humanos .....	113
4.4.2 Missão e Valores da TLC .....	115
4.4.3 Técnicas de Selecção .....	116
4.4.4 Processo de Selecção .....	116
4.4.5 Relação entre as Técnicas de Selecção e as Funções a Seleccionar.....	116
4.4.6 Competências que a TLC mais valoriza nos candidatos .....	116

4.4.7 Conteúdo da Função Gestor de Eventos (Tarefas Críticas e Missão) .....	117
4.4.8 Competências Técnico-Profissionais e Competências Emocionais do Gestor de Eventos .....	117
<b>4.5 Análise Comparativa da Informação.....</b>	<b>117</b>
4.5.1 Gestão de Recursos Humanos .....	117
4.5.2 Técnicas de Selecção .....	118
4.5.3 Processo de Selecção .....	119
4.5.4 Relação entre as Técnicas de Selecção e as Funções a Seleccionar .....	120
4.5.5 Competências que mais se valorizam nos candidatos .....	121
4.5.6 Conteúdo da Função Gestor de Eventos (Tarefas Críticas e Missão) .....	121
4.5.7 Competências Técnico-Profissionais e Competências Emocionais do Gestor de Eventos .....	122
<b>4.6 Perfil Individual de Competências de um Gestor de Eventos .....</b>	<b>123</b>
<b>4.7 Processo de Selecção de Pessoal .....</b>	<b>126</b>
4.8 Síntese.....	127
 <b>Capítulo 5 – Conclusões Finais</b>	
5.1 Conclusão Final do Trabalho.....	129
5.2 Limitações da Investigação e Sugestões para Trabalhos Futuros.....	131
<b>Bibliografia.....</b>	<b>133</b>

## Índice de Figuras

<b>Figura 1</b> – Estrutura do trabalho .....	20
<b>Figura 2</b> – Segmentos do turismo de negócios .....	25
<b>Figura 3</b> – Processo de selecção segundo Allen et al. (2006) .....	37
<b>Figura 4</b> – Processo de selecção segundo Wagen (2007).....	37
<b>Figura 5</b> – Processo de selecção segundo Cunha et al. (2010).....	38
<b>Figura 6</b> – Cinco componentes da competência .....	77
<b>Figura 7</b> – Modelo conceptual da investigação .....	85
<b>Figura 8</b> – Síntese da metodologia adoptada.....	87
<b>Figura 9</b> – Síntese da definição da amostra.....	96
<b>Figura 10</b> – Síntese das técnicas de colheita de dados .....	98
<b>Figura 11</b> – Processo de selecção da DG.....	106
<b>Figura 12</b> – Tarefas críticas do gestor de eventos na DG.....	108
<b>Figura 13</b> – Processo de selecção realizado nas empresas pesquisadas .....	120
<b>Figura 14</b> – Processo de selecção preferencial para a função gestor de eventos.....	127

## Índice de Quadros

<b>Quadro 1</b> – Evolução do número de eventos no mundo no período de 1998 a 2005.....	24
<b>Quadro 2</b> – Gestão de pessoas baseada em evidência.....	43
<b>Quadro 3</b> – Alguns argumentos favoráveis e desfavoráveis aos testes de consumo de droga .....	44
<b>Quadro 4</b> – O modelo dos <i>Big Five</i> .....	45
<b>Quadro 5</b> – Vantagens e desvantagens das amostras de trabalho .....	50
<b>Quadro 6</b> – Gestão de pessoas baseada em evidência.....	60
<b>Quadro 7</b> – Possível conteúdo das questões usadas nas entrevistas.....	66
<b>Quadro 8</b> – Exemplos de tipos de questões utilizáveis em entrevista.....	67
<b>Quadro 9</b> – Alguns erros, enviesamentos, heurísticos e tendências – as (ir)racionalidades na entrevista.....	68
<b>Quadro 10</b> – Modelo de IE de Salovey e Mayer (1997) .....	79
<b>Quadro 11</b> – Blocos de competências de IE de Goleman et al. (2002).....	81
<b>Quadro 12</b> – Desenho da investigação .....	88
<b>Quadro 13</b> – Operacionalização da investigação: dimensões de análise .....	89
<b>Quadro 14</b> – Repartição do emprego por função na DG.....	104
<b>Quadro 15</b> – Repartição do emprego segundo as habilitações escolares na DG .....	104
<b>Quadro 16</b> – Repartição do emprego segundo o escalão etário na DG.....	104
<b>Quadro 17</b> – Repartição do emprego por antiguidade na DG .....	105
<b>Quadro 18</b> – Repartição do emprego por função na TG .....	110
<b>Quadro 19</b> – Repartição do emprego segundo as habilitações escolares na TG.....	111
<b>Quadro 20</b> – Repartição do emprego segundo o escalão etário na TG .....	111
<b>Quadro 21</b> – Repartição do emprego por antiguidade na TG .....	111
<b>Quadro 22</b> – Repartição do emprego por função na TLC .....	114
<b>Quadro 23</b> – Repartição do emprego segundo as habilitações escolares na TLC.....	114
<b>Quadro 24</b> – Repartição do emprego segundo o escalão etário na TLC .....	114
<b>Quadro 25</b> – Repartição do emprego por antiguidade na TLC .....	115
<b>Quadro 26</b> – Dados relativos à GRH das três empresas pesquisadas .....	118
<b>Quadro 27</b> – Técnicas de selecção utilizadas nas três empresas pesquisadas.....	119
<b>Quadro 28</b> – Relação entre as técnicas de selecção e as funções a seleccionar .....	120

<b>Quadro 29</b> – Tarefas críticas do gestor de eventos.....	122
<b>Quadro 30</b> – Competências técnico-profissionais e emocionais da função gestor de eventos .....	123
<b>Quadro 31</b> – Perfil individual de competências da função gestor de eventos.....	126



# Capítulo 1 - Introdução

## 1.1 Apresentação, Relevância e Actualidade do Tema

Como se pode constatar, conforme estudo feito pela SAER (2010), actualmente a oferta turística dominante em Portugal assenta no sol e praia e continuará, a curto e médio prazo, a constituir uma base da actividade turística nacional, embora com uma crescente dificuldade em competir com novos destinos emergentes e uma clara tendência para a degradação das condições competitivas. Desta forma, o cluster Familiar/Sol & Praia deverá ser requalificado e, onde necessário e possível, reinventado, de modo a combater a sua sazonalidade e a aproveitar as sinergias potenciais com outros segmentos e/ou produtos mais dinâmicos e de maior valor acrescentado, dos quais podemos destacar os clusters Sénior/Saúde (Residencial, Saúde, Desporto, Cultural) e Negócios/*Short Breaks* (Negócios, Urbano, Cultural, Desporto, Eventos).

Face a esta situação, o turismo de negócios e o segmento MI (*Meeting, Incentives*) têm um relevo especial, como se pode constatar em Cunha (2006), de acordo com as estimativas de organizações internacionais, as reuniões internacionais (congressos incluídos) geram um volume de negócios de cerca de 30% das receitas turísticas mundiais. Portugal localiza-se na área geográfica, a Europa, que atrai a maior parte dos congressos e incentivos que se realizam em todo o mundo.

Assim os grandes eventos assumem-se cada vez mais como produto turístico do *Urban Tourism*, já que atraem visitantes nacionais e internacionais e potenciam as capacidades de atracção e afirmação das cidades onde se realizam, asseverando-se como um elemento de diferenciação no destino.

Por sua vez, um dos factores essenciais para garantir o desenvolvimento e crescimento sustentável do Turismo em geral e do sector dos eventos em particular é sem dúvida a qualificação e gestão de recursos humanos. Como se pode constatar no estudo desenvolvido pela SAER (2010), sendo o capital humano um dos factores decisivos da maioria das actividades económicas, este assume uma acrescida relevância no caso do turismo. Turismo de qualidade não é de todo compatível com recursos humanos pouco qualificados.

Por outro lado, actualmente vivemos na era do conhecimento, onde o trabalho de natureza manual é substituído por um outro de base intelectual. Há, não muito tempo, 80% do valor de uma empresa era baseado em activos tangíveis, tais como instalações, máquinas e equipamentos. Actualmente, assistimos a uma inversão: em grande parte, o valor de uma empresa advém de activos intangíveis, tais como serviços, know-how, força comercial, marketing e valor das marcas (em média, apenas 20 a 30% do valor das empresas é atribuível a activos tangíveis).

Segundo Santos (2010), a produção de activos intangíveis, que acrescem valor ao negócio e reforçam as vantagens competitivas de uma forma sustentada, é resultado já não de «braços» humanos, mas sobretudo do talento das pessoas que integram a organização, não sendo, como outrora, programáveis.

De acordo com este cenário, um dos desafios mais relevantes da gestão de pessoas consiste em preparar, adaptar e criar as bases necessárias para uma eficaz atracção e selecção de pessoas talentosas. Neste contexto, o processo de selecção e respectivas técnicas têm um papel determinante; uma má selecção de pessoal não diz respeito apenas à escolha dos colaboradores que não se deveriam ter seleccionado, mas também à não admissão dos realmente bons, deixando-os para a concorrência. Segundo Cunha et al. (2010) os custos de uma má decisão de escolha são, para algumas funções, muito elevados: (1) desperdiçam-se os investimentos em formação feitos nessa pessoa; (2) um fraco desempenho pode ser altamente perverso para o funcionamento das equipas e da organização; (3) e os custos de substituição podem ser muito elevados.

A escolha incorrecta de colaboradores poderá originar acidentes de trabalho, perda de produtividade ou levar a situações negativas, mas menos evidentes, como sejam, por exemplo, a perda de clientes, danificação de equipamentos, constante tendência para a doença, etc. Segundo Woods (1997), Peter Drucker<sup>1</sup>, talvez o maior teórico de gestão dos nossos tempos, referia-se às decisões de selecção como as mais demoradas e as mais difíceis de destituir.

Embora o processo de selecção de pessoal tenha um papel determinante no sucesso e prosperidade das organizações, nem todas têm a noção da sua relevância. Como se pode

---

<sup>1</sup> Drucker, P. (1995), "Getting Things Done: How to Make People Decisions," *Harvard Business Review*, 63, pp. 22.

constatar em Woods (1997), na maior parte das organizações hoteleiras, a selecção ainda fica sob a responsabilidade do gestor de linha para quem o candidato eventualmente trabalhará. Ou seja, a selecção de pessoal é feita por pessoas que não são técnicas da área, que eventualmente descuram aspectos essenciais num processo de selecção como a análise de funções com o intuito de identificar as competências-chave para o desempenho da função e adaptação das técnicas de selecção à função que pretende seleccionar. Tendo em conta este cenário, esta investigação propõe-se responder às seguintes questões:

- Antes de se iniciar o processo de selecção, é traçado o perfil individual de competências da função com base na descrição e análise da função?
- Existe uma relação entre as técnicas de selecção e as funções a seleccionar?

Por todas as razões acima mencionadas e pelo peso que os eventos e o turismo de eventos começam a ter em Portugal, procura-se com este estudo empírico alargar o âmbito de investigação na matéria para o sector específico dos eventos.

Acrescendo à inexistência, até à data, de estudos em Portugal do “Processo de Selecção na Indústria dos Eventos”, pretende-se com esta investigação contribuir para a melhoria na definição de políticas e práticas de selecção de pessoal nas empresas de eventos em Portugal.

## **1.2 Objectivos**

Tendo em conta, como já foi referido, a escassa investigação no tema, o objectivo geral da presente investigação é analisar o processo de selecção de pessoal na indústria dos eventos em Portugal, particularmente perceber quais as melhores técnicas para seleccionar colaboradores da respectiva indústria. Tendo em conta este objectivo o método de investigação utilizado é o estudo de multicasos, com vista a identificar os melhores métodos e técnicas de selecção de pessoal comparando os diferentes casos e respectivas saídas de colaboradores.

Adicionalmente pretende-se constatar quais as habilitações literárias e faixas etárias que prevalecem na indústria dos eventos.

No que concerne aos objectivos específicos, esta investigação visa:

- Identificar as competências mais requeridas na indústria dos eventos – as técnico-profissionais ou as emocionais.
- Traçar um perfil individual de competências de um gestor de eventos.
- Construir um modelo de análise.
- Desenvolver um processo de selecção de pessoal.

### **1.3 Estrutura do Trabalho**

Este trabalho desenvolve-se em cinco capítulos, sintetizando-se a sua estrutura na figura 1.

No primeiro capítulo faz-se a apresentação do tema da investigação, sua relevância e actualidade. Segue-se a apresentação dos objectivos gerais e específicos. No final deste capítulo encontra-se a estrutura do trabalho.

No segundo capítulo faz-se o enquadramento teórico que serve de suporte à investigação. A revisão da literatura inicia-se com uma sintética abordagem ao turismo de eventos: conceito e evolução; turismo de negócios e segmento MICE e finalmente eventos especiais e mega – eventos. Salienta-se o desenvolvimento e importância do turismo de eventos em Portugal.

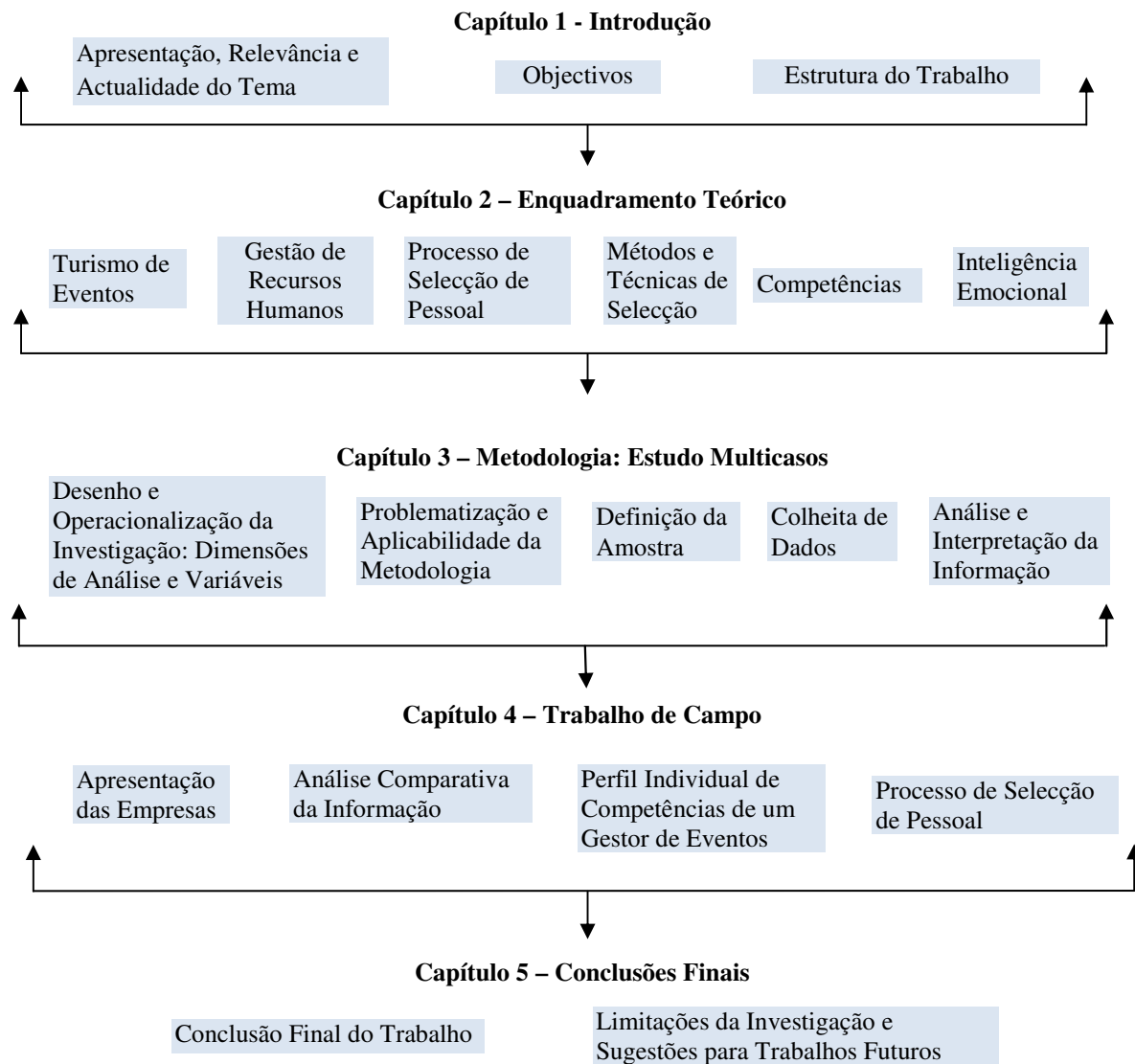
Em sequência introduzem-se os temas centrais da investigação – a gestão de recursos humanos e a selecção de pessoal. Sendo este o foco desta investigação, apresentam-se alguns métodos e técnicas, divididos em três secções: os mais focalizados no indivíduo; os mais orientados para a função e os métodos mais holísticos, como é o caso da entrevista, à qual se dará particular atenção por ser o método mais utilizado em geral e em especial na indústria dos eventos.

Não menos relevantes, no final deste capítulo, encontram-se as questões das competências e da inteligência emocional.

No terceiro capítulo apresenta-se a metodologia da investigação, começando pelo desenho da investigação, dimensões de análise e variáveis. De seguida, problematiza-se e justifica-se a opção pela metodologia, Estudo Multicasos.

Em sequência apresenta-se a definição da amostra, técnicas de colheita de dados e no final a técnica de análise e interpretação da informação.

**Figura 1 - Estrutura do trabalho**



Fonte: Elaboração própria.

No quarto capítulo, destinado ao trabalho de campo, inicia-se com a apresentação da empresa e as suas áreas de intervenção e de seguida procede-se à apresentação das informações e dados pertinentes para os objectivos de pesquisa, colhidos através da entrevista e análise documental. Em sequência será apresentada a análise comparativa dos dados e informações.

No final do capítulo é traçado um perfil individual de competências de um gestor de eventos e desenvolvido um processo de selecção, com base na análise comparativa e revisão da literatura.

Por último, no quinto capítulo, extraem-se as conclusões do estudo empírico, fazem-se propostas de melhoria e termina-se com as limitações do estudo e sugestões para futuras investigações.

## **Capítulo 2 – Enquadramento Teórico**

### **2.1 Introdução**

Dando seguimento à estrutura avançada no capítulo 1 para a concretização deste trabalho de investigação, dá-se início neste capítulo à revisão da literatura mais relevante quer em matéria de Turismo de Eventos, quer em matéria da gestão de recursos humanos em geral e em selecção de pessoal em particular.

Neste contexto, procedeu-se à análise do Turismo de Eventos, fundamentando a sua importância, especialmente para Portugal. Num segundo nível, pretende-se evidenciar a relevância da gestão de recursos humanos em geral e do processo de selecção em particular no seio de uma organização, bem como os seus impactos.

Num terceiro nível, serão aflorados os métodos e técnicas de selecção em torno de duas grandes áreas: (I) os focalizados no indivíduo; (II) os mais focalizados no trabalho. Ainda a este nível, serão abordados de uma forma mais exaustiva os métodos mais holísticos, como são os casos das entrevistas e *assessment centres*.

Finalmente, serão analisadas as questões das competências e Inteligência Emocional, abrindo, assim, caminho para a organização metodológica do presente projecto de investigação.

### **2.2 Turismo de Eventos**

#### **2.2.1 Conceito e Evolução do Turismo de Eventos**

Segundo Cunha (2007), actualmente é possível encontrar dois tipos de definição do turismo conforme os objectivos visados. Podemos encarar o turismo sob um ponto de vista conceptual e, neste caso, o objectivo é encontrar uma definição capaz de fornecer um instrumento teórico que permita identificar as características essenciais do turismo e distingui-lo das restantes actividades, e, por outro lado, sob um ponto de vista técnico, de forma a permitir obter informações para fins estratégicos e legislativos.

Para Cunha (2007), do ponto de vista conceptual, a definição desenvolvida por Mathienson e Wall<sup>2</sup> é a mais esclarecedora, consideram o turismo como «o movimento temporário de pessoas para destinos fora dos seus locais normais de trabalho e de residência, as actividades desenvolvidas durante a sua permanência nesses destinos e as facilidades criadas para satisfazer as suas necessidades».

Do ponto de vista técnico, Cunha (2007) sugere a definição da OMT que considera o turismo como «o conjunto das actividades desenvolvidas por pessoas durante as viagens e estadas em locais situados fora do seu ambiente habitual por um período consecutivo que não ultrapasse um ano, por motivos de lazer, de negócios e outros».

Matias (2007) defende que o ser humano sempre foi ávido por viver situações de descoberta e de grandes acontecimentos. Isso pode verificar-se desde a civilização antiga, em que encontramos os primeiros registos de deslocamentos de pessoas de uma localidade para outra, em que se reuniam para tratar de assuntos de interesse de todos.

Os primeiros registos que identificam esses deslocamentos, que podemos considerar como origens do Turismo, mais especificamente do Turismo de Eventos, foram os primeiros Jogos Olímpicos da Era Antiga, datados de 776 a.C.

“Event Tourism is a term used mostly in the tourism literature to describe a destination development and marketing strategy to realize all the potential economic benefits of events” (Getz, 2005:12).

Segundo Andrade,<sup>3</sup> referido em Matias (2007), Turismo de Eventos é o conjunto de actividades exercidas por pessoas que viajam a fim de participar dos diversos tipos de eventos que visam ao estudo de alternativas, de dimensionamento ou de interesses de determinada categoria profissional, associação, clube, crença religiosa, corrente científica ou outra organização com objectivos nos campos científicos, técnicos e operacionais, de aperfeiçoamento sectorial ou de actualização.

O quadro 1 ilustra a evolução do número de eventos no mundo no período de 1988 a 2005.

---

<sup>2</sup> Mathieson, A. & Wall, G., (1982), *Tourism, Economic Physical and Social Impacts*, Longman, Londres.

<sup>3</sup> Andrade, J.V. (1992), *Turismo: fundamentos e dimensões*, Ática, São Paulo.



**Quadro 1 - Evolução do número de eventos no mundo no período de 1988 a 2005**

Evolução do Número de Eventos no Mundo no Período de 1988 a 2005		
Período	Número de Eventos	(%) Taxa de Crescimento
1988/1989	4.385	0,0
1990/1991	4.840	10,3
1992/1993	5.191	7,2
1994/1995	5.145	-0,8
1996/1997	5.687	9,5
1998/1999	5.583	-1,8
2000/2001	4.395	-21,2
2002/2003	4.804	9,3
2004/2005	5.283	9,9

Fonte: ICCA – 2006 in Matias (2007,p.52).

Segundo Matias (2007), o período negativo de 1998/2001 (ver quadro 1) deveu-se a crises económicas, que têm abalado o mundo e também aos grandes avanços tecnológicos verificados no segmento dos Eventos, como a maior utilização da videoconferência.

### **2.2.2 Turismo de Negócios e o Segmento *MICE***

As profissões e os negócios têm como consequência a deslocação de grande número de pessoas. Segundo Cunha (2007), por razões ligadas aos negócios e ao exercício de profissões, as pessoas deslocam-se para participar em reuniões, congressos, missões, exposições, feiras, para estabelecer contactos com empresas ou realizar negócios.

Para Vellas<sup>4</sup>, referido por Cunha (2006), o turismo de negócios pode definir-se, em sentido amplo, como o conjunto de viagens realizadas no âmbito de actividades profissionais qualquer que seja a sua natureza: económica, científica, política e social.

Esta definição abrange tanto as viagens de carácter colectivo, nas quais incluímos as que têm por fim a participação em reuniões, feiras e exposições e as viagens de incentivo, como as viagens de carácter individual (ver figura 2).

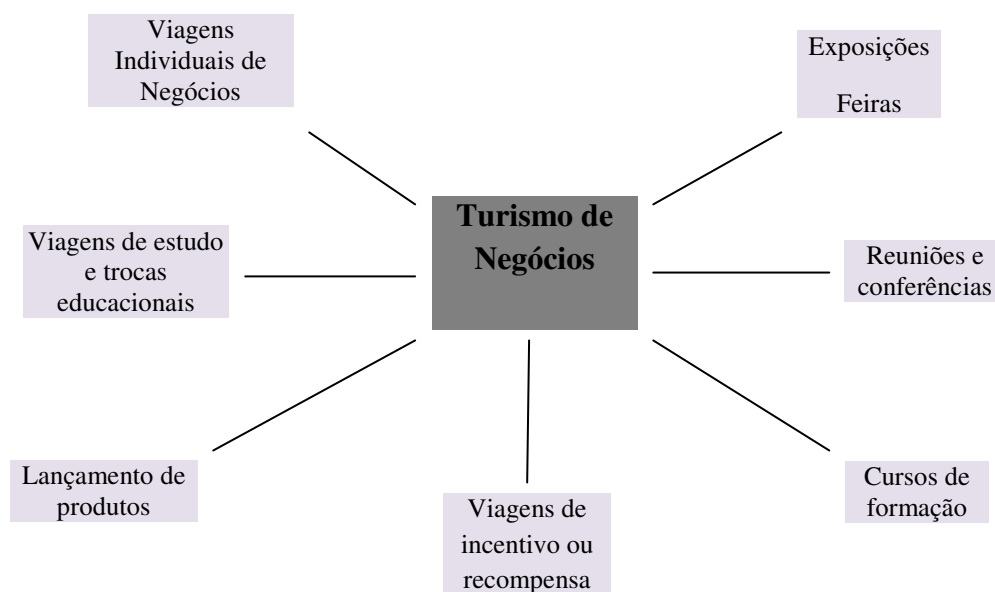
De entre as primeiras sobressaem, pela sua importância, as viagens para participação em reuniões, em particular, em congressos.

---

<sup>4</sup> Vellas, F. (1995), *Economie et Politique du Tourisme Internationale*, Economica, Paris.

Segundo Cunha (2006), desde a antiguidade, as pessoas sempre mostraram o gosto em se reunirem para um fim comum e daí a palavra latina *Congressus*. Foi, porém, necessário esperar até ao fim do século XVII para ver nascer os congressos sob a forma moderna.

**Figura 2 - Segmentos do turismo de negócios**



Fonte: Cunha (2006, p.231).

Dentro do turismo de negócios ressalta o segmento designado por MICE, ou seja, “*Meetings, Incentives, Conferences, Exhibitions*”, pelos efeitos que produz e pela importância que já alcançou, na actualidade esta designação tende a ser substituída por *Meetings Industry*.

Como se pode constatar em Cunha (2006), de acordo com as estimativas de organizações internacionais, os congressos, ou, em sentido mais amplo, as reuniões internacionais, geram um volume de negócios de cerca de 30% do total de receitas turísticas mundiais.

Apesar do relevo da *Meetings Industry*, como se pode constatar no documento da UNWTO (2006), a indústria parece ter passado por um período de declínio começando em 2000, mas mostrou desenvolvimento em 2005. Acrescenta, ainda, que isto combina com a noção que a *Meetings Industry* é cíclica com ciclos de 5 anos. Outras tendências que apareceram nos dados são:

- Enquanto tem havido um decréscimo de eventos no número de eventos no período 2000-2004, parece haver um aumento no número de participantes nestes eventos;
- A duração de todos os eventos, incluindo *exhibitions, conventions and incentive travel* tem-se tornado mais curta;
- O número de expositores e exposições está a aumentar;
- O *incentive travel* permanece o mais lucrativo, mas o mais volátil componente da *Meetings Industry*.

Weber e Ladkin<sup>5</sup> in UNWTO (2006), nos seus estudos acerca das tendências que afectam a *convention industry* no século XXI, discutem que o crescimento da economia do conhecimento tem influenciado o crescimento da *conventions industry*. A contínua necessidade de informação e actualização de conhecimento fornecem uma forte plataforma para *conventions* como um meio chave para a disseminação de tal conhecimento.

“Europe is traditionally one of the key locations for the Meetings Industry. Many European countries have state-of-the-art facilities and the easy access to these countries make them favoured Meetings Industry destinations. It is a highly competitive environment. France, for example, currently has 120 convention centres, making it the top European country in terms of facilities. Those countries that provide value-added conference facilities, such as the Netherlands and Spain, have excellent infrastructure with a wide range of product” (UNWTO, 2006:9).

Cunha (2006) defende que, localizando-se na área geográfica que atrai a maior parte de congressos dos congressos e incentivos que se realizam em todo o mundo, Portugal ainda não aproveitou convenientemente este mercado, embora seja um dos países preferidos na Europa para viagens de incentivos, como o revela um inquérito que coloca Portugal em 7º lugar na lista de preferências com o mesmo grau de preferência que o Reino Unido, e Lisboa alcançou o 5º lugar, em 2003, entre as cidades mundiais preferidas para a realização de congressos internacionais.

---

<sup>5</sup> Weber, K. & Ladkin, A. (2004), “Trends Affecting the Convention Industry in the 21<sup>st</sup> Century”, *Journal of Convention & Event Tourism*, 6 (4), pp. 47-63.

Em relação ao futuro, Portugal surge, nos resultados desse inquérito como o país mais atractivo para as viagens de incentivo a nível mundial a seguir ao Canadá e Rússia.

Como se pode constatar em Oliveira (2010), Portugal dispõe de uma oferta interessante para o sector da *Meetings Industry*. Os tradicionais bom clima, boa gastronomia, hospitalidade e uma hotelaria de qualidade. Contudo, ao nível de espaços, nomeadamente centros de congressos, tem lacunas graves e limitadoras que atrasam o crescimento deste mercado para Portugal.

Lisboa, o 1º destino nacional do segmento nacional MI, dispõe apenas de um centro de congressos capaz de atrair para o nosso país eventos diferenciadores.

Como se pode constatar em Cunha (2006), a tendência crescente das viagens realizadas por razões profissionais que o WTTC estima que geram uma receita que crescerá à taxa média de 4,2% até 2014, bem como os efeitos positivos que provocam a nível das economias dos países visitados faz com que muitos destinos se esforcem por desenvolver este produto.

Como se pode ler em Oliveira (2010), importa referir duas medidas anunciadas pelo secretário de Estado do Turismo, Bernardo Trindade, o Fundo de Captação de Congressos (verba anunciada de 1 milhão de euros) e o Programa de Intervenção do Turismo – Linha III (criação de centros de congressos, verba anunciada de 10 milhões de euros).

Segundo Oliveira (2010), a dinamização da *Meetings Industry* pode, assim sejam cumpridas as medidas anunciadas, ter um novo fôlego. Será um factor importante se os destinos nacionais se quiserem habilitar a uma fatia dos 6000 congressos com potencial para serem realizados em Portugal.

### **2.2.3 Eventos Especiais e Mega - Eventos**

Os eventos especiais e mega eventos não são suficientes para criar destinos turísticos, mas podem dar um forte contributo não só a promovê-los como também a manter a imagem dos mesmos. Embora não sejam suficientes para criar destinos turísticos, os acontecimentos especiais (culturais, económicos, desportivos, religiosos, históricos) constituem atracções que geram importantes movimentos turísticos, embora de curta duração, e ajudam a criar e a manter a imagem dos destinos.

De acordo com Cunha (2007), normalmente tais acontecimentos dão origem a notícias nos meios de comunicação social, têm cobertura televisiva e levam à deslocação de pessoas conhecidas nos meios sociais, políticos e culturais, o que garante a sua fácil divulgação, tornando os locais onde se realizam mais conhecidos. Bayreuth e Salzburg são conhecidos pelos seus festivais de música, Cannes e Veneza pelos seus festivais de cinema e Sheffield e Le Mans pelas suas realizações desportivas.

De entre estes acontecimentos os mega – eventos merecem particular atenção e relevo. Segundo Matias (2007), os mega - eventos são eventos de lazer e turismo em larga escala, como os Jogos Olímpicos ou as feiras mundiais. Geralmente são de curta duração e os seus resultados permanecem por bastante tempo nas cidades que os sediam.

“Mega – events are large – scale cultural or sporting events designed to attract tourists and media attention” (Roche, 1996:315).

Para Cunha (2007), os mega – eventos são acontecimentos de grande dimensão realizados, por uma ou mais vezes, mas de duração limitada, com o objectivo de promover um destino turístico a curto e longo prazo. Trata-se de feiras, festivais, exposições ou acontecimentos desportivos e culturais que se realizam regularmente ou uma só vez e que requerem o apoio de fundos públicos, não só para o próprio acontecimento, mas também para o desenvolvimento de infra-estruturas complementares.

Ainda segundo Cunha (2007), entram nesta classificação acontecimentos como os Jogos Olímpicos, Expo 98, Lisboa ou Porto Capital da Cultura e Euro 2004 (fase final do Campeonato Europeu de Futebol de 2004).

Ritchie<sup>6</sup>, referido por Roche (1996), oferece uma definição de *Hallmark events*.

“Major one-time or recurring events of limited duration, developed mainly to enhance the awareness, appeal and profitability of a tourism destination in a short and/or long term. Such events rely for their

---

<sup>6</sup> Ritchie, J.R.B. (1984), “Assessing the impact of hallmark events”, *Journal of Travel Research*, 23, pp. 2-11.

success on uniqueness, status, or timely significance to create interest and attract attention” (Ritchie<sup>6</sup> in Roche, 1996:327).

Ferreira (1998) defende que, a par de outros processos de revitalização cultural das cidades, a organização, pontual ou sistemática, de grandes eventos visa, não só a ampliação temporária da oferta cultural, mas também um conjunto mais amplo de efeitos: dinamização das economias locais; desenvolvimento do turismo cultural; requalificação urbana e obtenção de novas infra-estruturas para as cidades anfitriãs; promoção da imagem interna e externa das cidades e dos países e afirmação dos seus recursos materiais e simbólicos no contexto da competição internacional.

Segundo Matias (2007), um mega - evento, se bem – sucedido, projecta nova (ou talvez renovada) e persistente imagem positiva da cidade - hóspede por meio dos media nacional e internacional, particularmente por cobertura da televisão. É frequente haver consequências a longo prazo em termos de turismo, relocação industrial e entrada de investimentos. A importância dos mega – eventos para o destino é reforçada por Cunha (2007), a sua importância para o turismo vai muito além da atracção deles se esperando:

- Aumento da cobertura publicitária e de informação através dos meios de comunicação internacional e/ou mundial;
- Melhoria e expansão das infra – estruturas turísticas e dos serviços de turismo promovendo a criação de equipamentos que se mantêm no futuro como uma atracção turística;
- Aumento das actividades promocionais das indústrias do turismo a fim de capitalizar o ambiente favorável que o acontecimento cria;
- Aumento dos fluxos turísticos durante e após o acontecimento.

Como se pode constatar em Lima (2010), a Expo 98 teve impactos na requalificação urbana profunda, transformando a Expo numa área com elevado interesse turístico; promoção da imagem de Portugal como destino para *City Break* e reforço da modernidade; aumento da oferta disponível para turismo de negócios; grande capacidade de atracção de turistas. Este mega - evento contou com 12 milhões de visitantes e 11 516 jornalistas com acreditação.

Ainda segundo Lima (2010), o Euro 2004 atraiu 1 milhão de turistas e 10 mil jornalistas de todo o mundo. Tratou-se de um evento desportivo com grande notoriedade internacional, em particular na Europa. Houve divulgação das principais cidades portuguesas e um impacto moderado como evento requalificador. Este mega -evento foi considerado pela UEFA como o melhor e mais bem organizado Europeu de Futebol de sempre.

Bramwell,<sup>7</sup> referido em Cunha (2007), ao analisar os resultados para o turismo em Sheffield resultantes da realização, em 1991, dos Jogos Mundiais de Estudantes, concluiu que se podiam extrair as seguintes lições:

- a) **O uso limitado do planeamento estratégico formal impede as tomadas de decisão correctas:** a inexistência de um planeamento estratégico leva a desaproveitar oportunidades de desenvolvimento para a cidade como, por exemplo, a de promover atempadamente pacotes de viagens;
- b) **Antes e depois dos mega - eventos é indispensável a realização de monitorização e pesquisa:** a falta de um programa de pesquisa e de monitorização contínua dificulta a avaliação efectiva dos investimentos levados a efeito. Por exemplo, a falta de informação impediu as autoridades locais de reagirem às acusações de esbanjamento e incompetência;
- c) **Um mega - evento deve ser integrado num extenso plano de desenvolvimento:** um planeamento integrado com o mega-evento encoraja as relações com outras actividades, permite a coordenação dos esforços e garante uma visão geral de toda a área envolvida;
- d) **Os mega - eventos requerem uma grande participação no processo de planeamento:** a legitimidade política dos investimentos é reduzida pela ausência da participação dos cidadãos e estes muitas vezes não compreendem a ligação entre o acontecimento e as suas consequências para o futuro;
- e) **É importante ter uma perspectiva de longo prazo para os mega - eventos:** há a tentação de tirar conclusões acerca do sucesso dos eventos muito rapidamente

---

<sup>7</sup> Bramwell, B. (1997), “Strategic planning before and after a mega event”, *Tourism Management*, Vol. 18 No. 3, pp. 166-176.

quando a atenção dos meios de comunicação ainda é elevada, mas a correcta avaliação dos efeitos só pode ser feita algum tempo depois.

“Estas lições que se aplicam facilmente a casos semelhantes (por exemplo, Expo 98, ou Euro 2004) constituem o caminho a seguir quando se lançam acontecimentos com a realização dos quais se pretende alcançar transformações fundamentais” (Cunha, 2007:289).

## **2.3 A Gestão de Recursos Humanos**

### **2.3.1 Evolução, Importância e Intervenção**

Pode considerar-se que a gestão de pessoas remonta ao século XVII e está intimamente ligada ao aparecimento das primeiras unidades produtivas artesanais na Europa.

Com a Revolução Industrial, a antiga bancada da manufactura deu origem à cadeia de montagem. A máquina veio permitir uma diminuição do esforço do trabalhador e a perda do seu saber - fazer, acentuando a clivagem entre empregador e empregado.

No século XIX e início do século XX, surgiram as teorias clássicas de autores como Frederick Taylor, Henri Fayol, Max Weber. Estas teorias defendiam que a melhor forma de gerir as organizações passava por uma atenção específica aos processos, métodos, regras e controlo interno das organizações.

Nos anos 30 e 40 surge a Escola das Relações Humanas, como reacção às teorias clássicas. Esta requeria que o homem, para além das necessidades económicas, tem também necessidades emocionais, relevando a importância da motivação e da liderança no desempenho dos trabalhadores.

Nos anos 50 e 60 foi desenvolvida a abordagem sistémico – contingencial. Nesta, a organização passou a ser entendida como um sistema de constantes permutas com o meio ambiente, no qual a organização existe e interage.

Os anos 70 e 80 acentuaram esta visão, emergindo a designada teoria da complexidade, fruto do aumento da pressão da concorrência e de uma maior mutabilidade do meio envolvente. Segundo esta, a empresa está inserida num meio complexo e imprevisível, sendo caracterizada, por isso, como um sistema adaptativo também complexo, que transforma incertezas em oportunidades.



Nas últimas duas décadas, 1990 e 2000, “pode afirmar-se que emergiu a aclamada gestão do conhecimento e, mais concretamente do infoconhecimento” (Santos, 2010:23). Isto deve-se à revolução tecnológica e o início da era digital, o uso do computador, a sofisticação das aplicações informáticas e o acesso à Internet traduziram-se na virtualização do trabalho e da gestão. A desmaterialização dos suportes de gestão, a utilização do e-mail e da intranet veio alterar a forma de relacionamento e de organização do trabalho e aumentar os níveis de conhecimento dos trabalhadores.

Segundo Santos (2010), há não muito tempo, 80% do valor de uma empresa era baseado em activos tangíveis, tais como instalações, máquinas e equipamentos. Actualmente, assistimos a uma inversão: em grande parte, o valor de uma empresa advém de activos intangíveis, tais como serviços, *know – how*, força comercial, marketing e valor das marcas (em média apenas 20 a 30% do valor das empresas é atribuível a activos tangíveis).

A produção de activos intangíveis, que acrescem valor ao negócio e reforçam as vantagens competitivas de uma forma sustentada, é resultado já não de “braços humanos”, mas sobretudo do talento das pessoas que integram a organização, não sendo, como outrora, programáveis.

Tendo em conta este cenário as pessoas são um factor chave para o sucesso organizacional. Como referem Cunha et al. (2010), um dos desafios mais relevantes da gestão de pessoas consiste em preparar, adaptar e criar as bases necessárias para uma eficaz atracção e selecção de pessoas talentosas e em assegurar um eficaz ajustamento entre as pessoas e a organização.

Keating (2007) defende que gerir pessoas é uma das actividades fundamentais em qualquer organização e que tem, necessariamente, que ocorrer em todos os seus pontos. As questões envolvidas na gestão de recursos humanos (GRH) são as fundadoras da organização e o espaço em que decorrem os processos de GRH, nesta acepção abrangente, é o espaço mais fundamental da organização. Nesse âmbito, a gestão das pessoas não deve ficar exclusivamente nas mãos dos especialistas, o envolvimento de gestores e chefias é fundamental. Segundo Cunha et al. (2010), desde o planeamento às vendas, da logística à gestão financeira, do chão da fábrica aos palcos de intervenção dos vendedores e demais agentes comerciais – os gestores devem perceber o papel das

pessoas e intervir na sua gestão. Desse modo, podem motivar os seus colaboradores na implementação das estratégias organizacionais, desenvolvendo-lhes atitudes, expectativas e comportamentos, que são fundamentais para a melhoria da organização ao longo do tempo.

De acordo com Keating (2007), esta intervenção, no entanto, não é feita a partir de nenhuma posição privilegiada de arbitragem conferida à gestão de recursos humanos. A sua capacidade de intervenção tem, portanto, de ser constantemente verificada e negociada. É nesta negociação que o conhecimento e as técnicas de intervenção sobre actores e processos organizacionais podem ser um trunfo. Assim, a dimensão técnica da gestão de recursos humanos fundamenta-se, necessariamente, numa dimensão política/estratégica.

Segundo Cunha et al. (2010), a gestão de pessoas refere-se às políticas, práticas e sistemas que influenciam o comportamento, as atitudes e o desempenho dos membros da organização no sentido de aumentar a competitividade e a capacidade de aprendizagem da organização. Estes processos incluem:

- a determinação das necessidades de RH (planeamento de RH);
- a atracção de potenciais novos membros (recrutamento);
- a sua escolha e contratação (selecção);
- a formação relativamente aos procedimentos de trabalho e o desenvolvimento de competências futuras (formação e desenvolvimento; gestão de carreiras);
- a avaliação da sua actuação (avaliação de desempenho);
- a retribuição e motivação (compensação);
- a criação de um ambiente de trabalho positivo (climas organizacionais positivos, relações laborais construtivas, saúde ocupacional, estética e higiene no trabalho).

De acordo com Getz (2005), genericamente, as funções de recursos humanos incluem:

- planeamento (necessidades de apoio, previsões);
- análise de funções (resultantes da descrição da função);
- recrutamento e contratação (incluindo selecção e avaliação dos candidatos);

- orientação, formação e desenvolvimento dos colaboradores;
- compensação e benefícios; disciplina e cessação de contrato;
- saúde e segurança; condições de trabalho;
- relações laborais;
- aconselhamento e apoio em *outplacement*;
- programas de mudança organizacional.

Tanke<sup>8</sup>, referido em Getz (2005), ao escrever sobre gestão de recursos humanos para a indústria hoteleira, adicionou *coaching*<sup>9</sup> e trabalho em equipa. Getz (2005) refere que estes também são particularmente relevantes para o sector dos eventos.

No que concerne à Gestão de Eventos, a gestão de recursos humanos apresenta algumas particularidades nas suas funções e o peso que lhes são atribuídas variam, de acordo com o ciclo de vida do evento. De acordo com Getz (2005), quando um novo evento é criado, o recrutamento e formação tendem a dominar, enquanto que num evento terminado terá que se dar mais ênfase às avaliações referentes à eficiência e eficácia.

Ainda segundo Getz (2005), o gestor de recursos humanos para os eventos encara alguns desafios singulares:

- a maioria depende de voluntários;
- alguns colaboradores são requisitados para o ano todo, mas a maioria são necessários só durante e à volta do próprio evento;
- muitas vezes são organizados e produzidos por voluntários de organizações informais.
- profissionais são muitas vezes em *part-time* e surgiram das fileiras dos voluntários.
- liderança e controlo são muitas vezes expressos por métodos directos interpessoais mais do que por sistemas pessoais formais.

---

<sup>8</sup> Tanke, M. (1990), *Human resources management for the hospitality industry*, Delmar, Albany, NY.

<sup>9</sup> Actuações do líder norteadas por um valor supremo: ajudar os outros a trilharem o seu próprio caminho de auto-desenvolvimento.

- diversidade cultural é frequentemente uma saída para assegurar que o evento representa justamente a comunidade que serve e para gerir a diversidade entre os trabalhadores e voluntários.

“Many events managers will be forced by circumstances into taking whatever human resources they can get. However, as the event matures, more emphasis should be placed on evaluating current and future personnel requirements” (Getz, 2005: 220-1).

## **2.4 O Processo de Selecção de Pessoal**

### **2.4.1 Problematização**

Os conceitos de recrutamento e selecção estão objectivamente interligados devendo ser interpretados no conjunto. Contudo, importa distingui-los, “ o recrutamento é visto como o atrair dos potenciais candidatos, enquanto a selecção diz respeito a todo o processo, desde a convocação dos pretensos candidatos até à decisão última de admissão” (Ribeiro, 2007: 269). Segundo Wagen (2007), o recrutamento para uma organização de eventos é muitas vezes também um exercício de relações públicas na medida em que gera conhecimento e impacto no perfil do evento.

A selecção é o processo que escolhe as pessoas mais adequadas ao exercício de funções específicas. Esta visa, sobretudo, a escolha da pessoa que garanta uma adaptação rápida ao posto de trabalho, e que possua potencial suficiente para progredir no projecto de carreira. “A escolha deve basear-se em critérios de ética e justiça, e considerar a articulação das necessidades organizacionais com as dos candidatos” (Cunha et al., 2010: 232).

As pessoas são cada vez mais entendidas como um recurso estratégico de importância primordial para o funcionamento e desenvolvimento das organizações. Para Ribeiro (2007), a selecção de pessoal deverá procurar saber de forma clara os objectivos que estão por detrás da estratégia de gestão de recursos humanos, sobretudo se a entidade que vai proceder à selecção é externa à organização.

Segundo Allen et al. (2006), o tempo gasto pelos gestores de eventos nesse processo também é um custo, e por isso pode ser mais eficiente entregar a uma agência de

recrutamento. Já Getz (2005) constata que, algumas vezes, empresas de recrutamento profissionais ou *headhunter* são empregues para seleccionar profissionais chave.

A escolha incorrecta de colaboradores poderá originar acidentes de trabalho, perda de produtividade ou levar a situações negativas, mas menos evidentes, como sejam, por exemplo, a perda de clientes, danificação de equipamentos, constante tendência para a doença, etc. Como se pode ler em Cunha et al. (2010), os custos de uma má decisão de escolha são, para algumas funções, muito elevados: (1) desperdiçam-se os investimentos em formação feitos nessa pessoa; (2) um fraco desempenho pode ser altamente perverso para o funcionamento das equipas e da organização; (3) e os custos de substituição podem ser muito elevados. É pois necessário que as organizações se socorram de instrumentos que lhes permitam seleccionar os melhores candidatos. Uma má selecção de pessoal não diz respeito apenas à escolha dos colaboradores que não se deveriam ter seleccionado, mas também à não admissão dos realmente bons, deixando-os para a concorrência. “Podemos afirmar que, se o princípio de Murphy se verificar, um mau processo de selecção de pessoal acarreta dois grandes erros: (a) escolhemos os maus para nós e (b) deixamos os verdadeiramente bons para os nossos concorrentes” (Ribeiro, 2007: 268).

Por estas razões alguns autores discutem que a selecção de pessoal é o aspecto mais importante da gestão de recursos e das tarefas mais críticas que um gestor desempenha.

“Increasingly many writers argue the selection of staff may well be the most important aspect of HRM as staff are increasingly expected to become effective immediately” (Nickson, 2007: 104-5).

“Selection is one of the most critical tasks a manager undertakes; it is not something to delegate to untrained managers or employees. Peter Drucker<sup>1</sup>, perhaps the greatest management theorist of our time, calls selection decisions, «The most long-lasting decisions and the most difficult to unmake»” (Woods, 1997:103).

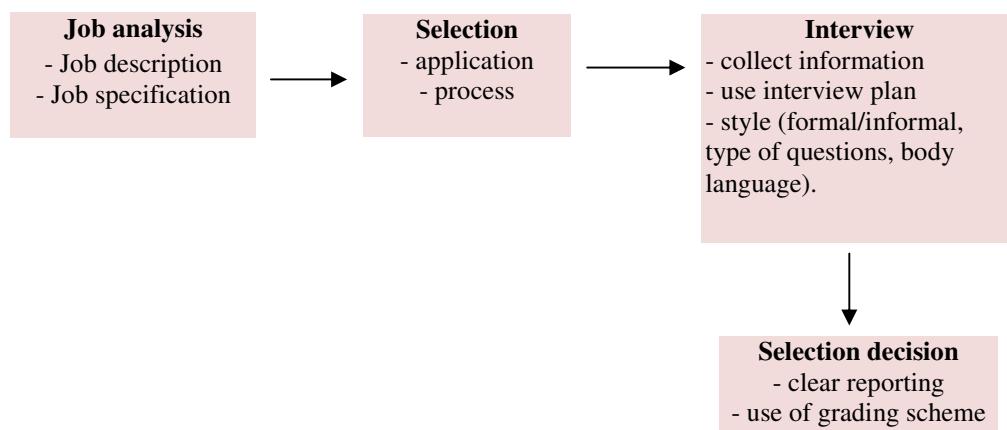
“Effective selection is one of management’s most important functions” (Woods, 1997:106).

Apesar de haver um consenso à volta da extrema importância do processo de selecção, segundo Woods (1997), constata-se que, na maior parte das organizações hoteleiras, a selecção ainda fica sob a responsabilidade do gestor de linha para quem o candidato eventualmente trabalhará.

#### 2.4.2 Exemplos de Processos de Selecção

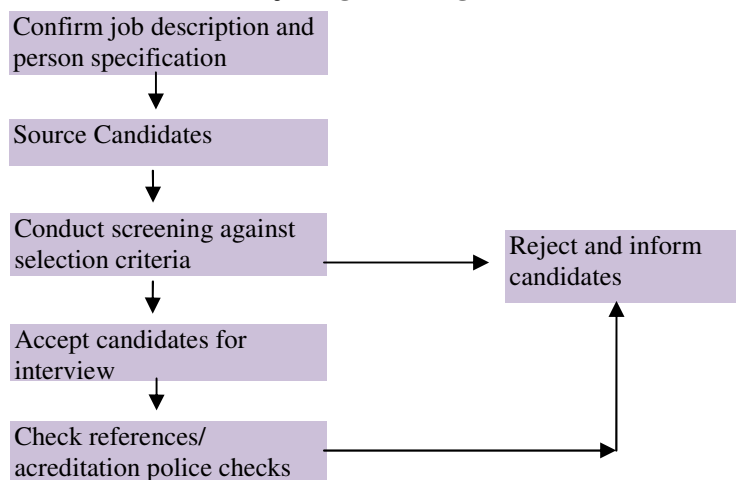
Neste ponto, são abordados processos de selecção de pessoal segundo a perspectiva de diferentes autores, nomeadamente Allen et al. (2006), Wagen (2007) e Cunha et al. (2010). Os primeiros dois dizem respeito especificamente à indústria dos eventos e encontram-se adaptados (ver figuras 3 e 4). O terceiro é generalista e foi replicado na íntegra (ver figura 5).

**Figura 3 – Processo de selecção segundo Allen et al. (2006)**



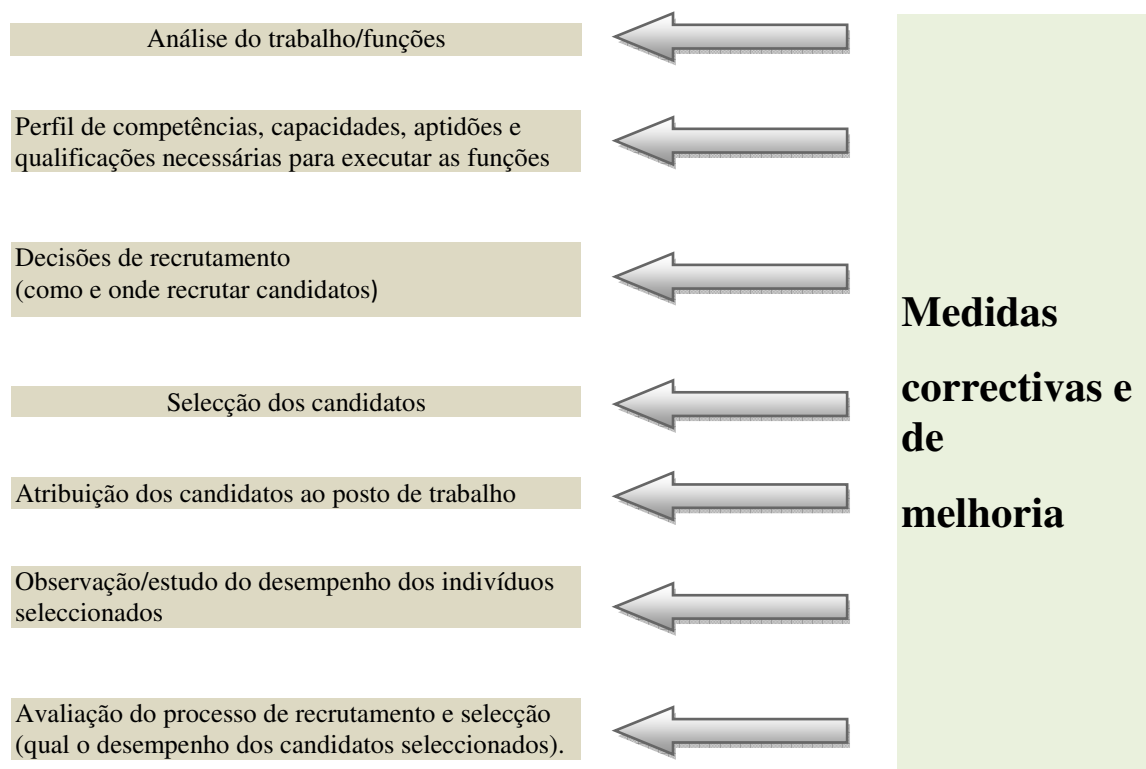
Fonte: Adaptado de Allen et al. (2006, p. 152).

**Figura 4 – Processo de selecção segundo Wagen (2007)**



Fonte: Adaptado de Wagen (2007, p. 126).

**Figura 5 – Processo de selecção segundo Cunha et al. (2010)**



Fonte: Cunha et al. (2010, p. 199).

### **2.4.3 Análise de Funções**

Segundo Ribeiro (2007), a análise de funções corresponde a uma metodologia que tem por principal objectivo a descrição, tão exacta e exhaustiva quanto possível, das diversas componentes de uma função. Esta pode ser encarada como a espinha dorsal da GRH, uma vez que fornece informação basilar para a tomada de decisões sobre inúmeras actividades, como: planeamento de RH; recrutamento e selecção; avaliação de desempenho; formação e desenvolvimento; planeamento de carreiras e compensação.

A análise de funções assume particular importância no processo de recrutamento e selecção. Não deve existir recrutamento sem definição da função, se não existir a definição adequada ou actualizada é necessário elaborá-la ou revê-la no momento do recrutamento. Esta vai influenciar todo o processo de recrutamento e selecção, como se pode constatar em Cunha et al. (2010) é a partir desta que: (a) se constroem os anúncios para o recrutamento; (b) se fornece, durante a entrevista de selecção, a informação sobre a função e simultaneamente se confirma se o candidato possui as características requeridas para a vaga em causa; (c) se faz a orientação dos colaboradores, informando-

os sobre as exigências da função e da carreira e sobre as competências que devem dominar.

“One of the ways in which the validity of the interview can be improved is by asking all applicants the same carefully prepared questions. These questions should emerge from the job description and person specification” (Wagen, 2007:134).

Quando a análise de funções é desenvolvida com vista ao recrutamento e selecção, o tipo de informação a recolher vai consubstanciar-se, essencialmente, nos aspectos a requerer ao sujeito para um correcto desempenho da função. Segundo Ribeiro (2007), é usual recolher-se informação com vista a um conhecimento preciso sobre:

1. Aptidões e competências exigidas;
2. Competências de ordem personalística;
3. Experiência profissional necessária;
4. Formação necessária;
5. Grau de obrigatoriedade de deslocações (raio e frequência);
6. Conhecimento de línguas;
7. Carteiras profissionais necessárias;
8. Carta de condução;
9. Conhecimentos de informática.

Peretti (2001) defende que a definição da função deve estar o mais próximo possível da realidade, diminuindo assim o risco de insatisfação no momento da integração e a percentagem de insucesso. Segundo Ribeiro (2007), é importante que as chefias directas estejam envolvidas no processo e que concordem com a pertinência da informação e especificações.

“As events professionalize, the job description becomes a more important management tool” (Getz, 2005:223).



## **2.5 Métodos e Técnicas de Selecção**

### **2.5.1 Testes e Técnicas de Selecção Focalizadas no Indivíduo**

#### **2.5.1.1 Biodata**

*Biodata* é a abreviação do termo inglês «*biographical data*». É usada para denominar a informação biográfica (história de vida e experiência) solicitada aos candidatos a uma dada função e cuja análise é usada para tomar decisões de selecção. De acordo com Cunha et al. (2010), o método permite que o candidato se autodescreva em termos demográficos, atitudinais e de experiência. Presume-se que as experiências passadas dos candidatos ou as suas características predizem a sua carreira futura.

Ainda de acordo com Cunha et al. (2010), as pesquisas sugerem que as escalas *biodata* medem uma ampla variedade de características individuais – incluindo capacidades cognitivas, interesses, características de personalidade, capacidades físicas e mesmo competências e habilidades. Sugerem também que essa informação tem validade preditiva para o desempenho, a progressão na carreira, a satisfação e *turnover*.

Segundo Ribeiro (2007), a informação biográfica diferencia-se do curriculum vitae e possui uma validade bastante satisfatória. Ela consiste em questionários onde se incluem perguntas que envolvem a experiência profissional dos candidatos. São questões contextualizadas, isto é, questões que têm a ver não só com a função que ele desempenha, mas também com aquela a que se candidata.

Segundo Cunha et al. (2010), há dois grandes métodos de colheita de dados biográficos. Na forma mais simples é pedido aos candidatos que concedam informação sobre elementos diversos, nomeadamente, data de nascimento, formação académica, experiência de trabalho, competências específicas. Mais complexos, os Inventários Biográficos são procedimentos standardizados que contemplam os elementos detalhados que os candidatos deverão prestar. Podem ser relativamente longos e abarcar um vasto leque de matérias e perguntas, como por exemplo:

- «Como encara os seus vizinhos?»
- «Com que frequência conta anedotas?»

- «Quais dos seguintes aspectos da vida são mais importantes para si: (a) uma casa agradável e uma família feliz? (b) sucesso na carreira; (c) ser famoso; (d) contribuir para a melhoria da comunidade? (e) ser um cidadão exemplar?»
- «Com que frequência os seus colaboradores o procuram no gabinete?»
- «Quantos processos disciplinares instaurou na sua empresa no último ano?»
- «Quantos livros lê por ano?»
- «Faz bricolage?»

Segundo Schmidt et al.<sup>10</sup>, referidos em Cunha et al. (2010), constata-se que apesar da sua validade preditiva, dados empíricos apontam para um uso apenas moderadamente frequente deste método.

#### **2.5.1.2 Análise do *Curriculum Vitae* (CV)**

De acordo com Cunha et al. (2010), o CV constitui, frequentemente, a via de primeiro contacto entre o candidato e a empresa. Acresce o seu papel de filtro, pois permite rejeitar, no início, os candidatos que não cumprem determinados requisitos.

Segundo Peretti (2001), a confrontação entre o CV e os requisitos (idade, formação, experiência), levam à eliminação de 90% das candidaturas.

Importa salientar que a análise do CV é dos métodos mais utilizados nos processos de selecção como se pode constatar em Cunha et al. (2010).

#### **2.5.1.3 Testes de Honestidade e Integridade**

Segundo Woods (1997), constata-se que o roubo no local de trabalho atinge cerca de 40 biliões de dólares ano ou mais de 7.000 dólares por minuto. “Many consider hospitality a theft-prone industry since employees have chances to steal both products and money almost every day” (Woods, 1997:110).

Segundo Berry et al.<sup>11</sup>, referenciados por Cunha et al. (2010), os testes de integridade possuem um razoável poder preditivo. Dois tipos podem ser considerados:

---

<sup>10</sup> Schmidt, F.L., Ones, D.S. & Hunter, J.E. (1992), “Personel selection”, *Annual Review of Psycology*, 24, pp. 419-434.

1. Os testes Abertos têm normalmente duas secções. A primeira mede atitudes para com os furtos e a honestidade. Integra questões relacionadas com (a) o modo como o indivíduo avalia a sua própria honestidade e (b) as suas crenças acerca, por exemplo, da frequência e extensão dos furtos, das punições a aplicar aos ladrões, e da facilidade/dificuldade em roubar. A segunda secção procura estimular o indivíduo a assumir actos de furto ou outras práticas desonestas. Exemplos destes testes são o *Personnel Selection Inventory*, o *Reid Report* e o *Stanton Survey*.

2. Os testes Orientados para a Personalidade estão mais próximos dos normais inventários de personalidade. Tendem a ser mais amplos do que os testes abertos e não são explicitamente focalizados nos furtos e na desonestidade. Incluem itens relacionados com a conscienciosidade, a conformidade social, a hostilidade e problemas com as autoridades. Entre estes testes, situam-se o *Personel Reaction Bank*, o *PDI Employment Inventory* e a *Hogan Reliability Scale*.

De acordo com Wanek et al.<sup>12</sup>, referidos por Cunha et al. (2010), alguns exemplos de questões itens utilizados em testes de integridade são: (1) «Alguma vez levou algo do trabalho sem dizer a ninguém?»; (2) «É normal contornar a lei, desde que a mesma não seja violada»; (3) «Tenho amigos que são algo desonestos»; (4) «Quanto gasta por semana em drogas não prescritas?»; (5) «A minha licença de condução já foi suspensa»; (6) Se, numa compra, lhe entregassem mais do que aquilo que pagou, devolveria o excesso?»; (7) «Alguma vez pensou em tomar dinheiro do seu local de trabalho, embora não o tenha feito?».

“Some researchers, educators, and managers feel that honesty tests are effective. Believe it or not, these sources say, many people will admit to theft or other dishonesty when asked about it directly. These tests are relatively easy to interpret, which makes them attractive to some companies”(Woods, 1997:111).

---

<sup>11</sup> Berry, A.M., Sackett, P.R. & Wiemann, S. (2007), “A review of recent development in integrity test research”, *Personnel Psychology*, 60, pp. 271-301.

<sup>12</sup> Wanek, J.E., Sackett, P.R. & Ones, D.S. (2003), “Towards an understanding of integrity test similarities and differences”, *Personnel Psychology*, 56, pp. 873-894.

Como se pode ler em Cunha et al. (2010), outra forma de testar a honestidade é o polígrafo, é um equipamento que permite registar mudanças em funções fisiológicas, como o ritmo cardíaco, a pressão sanguínea, o ritmo respiratório e a resposta galvânica da pele (isto é, a sua condutividade eléctrica). Segundo Woods (1997), a aplicação do polígrafo apresenta um grau de confiança que norteia os 60 a 70%, tendo sido popular na indústria hoteleira em meados da década de oitenta do século passado.

Como se pode constatar em Cunha et al. (2010), uma das questões mais controversas a propósito destes testes relaciona-se com a possibilidade de os respondentes realmente desonestos falsearem as respostas e, por conseguinte, apresentarem cotações similares aos candidatos honestos (ver quadro 2).

**Quadro 2 - Gestão de pessoas baseada em evidência**

<b>Evidência</b>	<b>Bases empíricas/científicas</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>Embora exista a ideia de que os testes de integridade não são úteis (pois as pessoas mentem ao responder-lhes), a evidência sugere o oposto.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Evidência meta-analítica<sup>13</sup> sugere que a validade destes testes é substancial (Ones et al., 1993; Berry et al., 2007).</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>A possibilidade de os testes de integridade terem um efeito adverso significativo nas pessoas de minorias raciais é desmentida pela evidência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>As diferenças entre raças são negligenciáveis (Ones &amp; Viswesvaran, 1998).</li> </ul>

Fonte: Cunha et al. (2010,p.243).

#### **1.5.1.4 Testes de Consumo de Droga**

O objectivo destes testes é afastar indivíduos que possam afectar a segurança de outras pessoas, provocar acidentes, adoptar comportamentos negativos no trabalho ou denotar pobres índices de desempenho. Estes testes mediante análise ao sangue, à urina, ao cabelo, à saliva são relativamente comuns nos EUA, mas raros noutros países. “Estimates are that as much as five to 13 percent of the U.S work force abuses drugs other than alcohol” (Woods, 1997:111). Devido a esse facto a maioria das empresas nos EUA usa testes de droga no processo de selecção.

Segundo Woods (1997), constata-se que em 1987, aproximadamente 21% das empresas dos EUA testaram o uso de drogas. Por volta de 1995 esta figura aumentou para 63%. Contudo, esse tipo de testes apresenta um potencial sério para a discriminação, “if a company implements drug testing, it must test all applicants” (Woods, 1997:112).

<sup>13</sup> Generalização da validade.

O debate à volta da sua utilização está rodeado de alguma controvérsia que não é apenas de natureza legal ou técnico – científica, mas também ética (ver quadro 3).

**Quadro 3 - Alguns argumentos favoráveis e desfavoráveis aos testes de consumo de droga**

Desfavoráveis	Favoráveis
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Os testes são intrusivos da privacidade das pessoas. As empresas não estão munidas do direito de conhecer essa parcela da vida privada dos seus membros.</li> <li>▪ Os testes ferem os sentimentos de autonomia e dignidade das pessoas.</li> <li>▪ Os testes não são completamente fiáveis – podendo deixar «escapar» os falsos negativos e penalizar os falsos positivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Os testes são fundamentais em organizações cujas actividades são perigosas – para a empresa e/ou os clientes (e.g., operadores de alguns equipamentos em centrais nucleares; pilotos aeronáuticos).</li> <li>▪ O consumo de drogas causa danos no desempenho, pelo que o empregador tem o direito a realizar os testes para prevenir esse efeito perverso.</li> </ul>

Fonte: Cunha et al. (2010, p.261).

### 1.5.1.5 Inventários de Personalidade – O Modelo dos *Big Five*

O modelo de cinco factores, mais conhecido como modelo das *Big Five*, tem sido recentemente alvo de muita atenção. “Começam a surgir os testes de personalidade que assentam no modelo dos *Big Five*, e que, eventualmente, vão permitir aumentar os tão magros coeficientes de validade atribuídos aos antigos testes” (Ribeiro, 2007:284).

Segundo Salgado et al.<sup>14</sup>, referidos em Cunha et al. (2010), este modelo denota elevada aceitação teórica e grande aplicabilidade prática. Pode afirmar-se o seguinte:

- O modelo representa as principais dimensões da personalidade, em diferentes contextos culturais.
- Em grande medida, os outros modelos de personalidade abarcam as cinco dimensões nele contempladas.
- As dimensões que o integram explicam diversas atitudes e comportamentos organizacionalmente relevantes, incluindo o desempenho.

<sup>14</sup> Salgado, J.F., Viswesvaran, C. & Ones, D.S. (2001), “Predictors used for personnel selection: An overview of constructs, methods and techniques”, in N. Anderson, D.S. Ones, H.K. Sinangil & C. Viswesvaran (Eds). *Handbook of industrial, work and organizational psychology*, Sage, London, pp. 165-199.

Como se pode constatar em Ribeiro (2007), as cinco dimensões que constituem o modelo dos *Big Five*, são: extroversão (*extraversion*), amabilidade (*agreeableness*), conscienciosidade (*conscientiousness*), neuroticismo (*neuroticism*) e abertura à experiência (*openness*).

**Quadro 4 - O modelo dos *Big Five***

<b>Dimensão</b>	<b>Significado</b>	<b>Os indivíduos com forte orientação nesta dimensão são:</b>	<b>Os indivíduos com fraca orientação nesta dimensão são:</b>
<b>Extroversão/ Introversão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Preferência pela interação social; gosto pela actividade em si.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sociáveis, conversadores, assertivos, gregários, activos, emocionalmente positivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reservados, retraídos, pouco conversadores.</li> </ul>
<b>Neuroticismo (reverso de estabilidade emocional)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tendência para a emocionalidade negativa e a instabilidade; inabilidade para lidar com as dificuldades.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ansiosos, deprimidos, hostis, irritados, instáveis, inseguros, tímidos, preocupados, impulsivos, vulneráveis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Calmos, descontraindo, confiantes.</li> </ul>
<b>Amabilidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Orientação para o zelo na relação com os outros, recusa do antagonismo.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Corteses, flexíveis, confiantes, cooperantes, empáticos, tolerantes.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rudes, pouco cooperativos, antipáticos, cépticos.</li> </ul>
<b>Conscienciosidade</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Organização e preferência pelas actividades orientadas para objectivos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Responsáveis, organizados, cuidadosos, eficientes, perseverantes, orientados para o sucesso.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Descuidados, distraídos, desorientados.</li> </ul>
<b>Abertura à experiência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tolerância para com as novas ideias e os novos modos de realizar as coisas; orientados para a experiência.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imaginativos, originais, artisticamente sensíveis, intelectualmente curiosos.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Conservadores, evitadores do risco, circunscritos a um pequeno leque de interesses, convencionais no pensamento.</li> </ul>

Fonte: Cunha et al. (2010, p. 237-8).

Como se pode constatar em Cunha et al. (2010), são numerosos os estudos que se têm debruçado sobre o grau em que estas cinco características predizem o desempenho dos indivíduos, assim como outras variáveis organizacionalmente relevantes. Eis algumas das principais conclusões:

- Os indivíduos mais CONSCIENCIOSOS tendem a denotar superior desempenho, mais fracos níveis de absentismo, menores índices de comportamentos disfuncionais e menos problemas disciplinares.
- Esta variável de personalidade denota grande transversalidade, pois parece ser relevante para a generalidade das funções organizacionais.
- A EXTROVERSÃO é porventura mais relevante para funções que envolvem relacionamento interpessoal (e.g., empregado de balcão, director de relações públicas).
- É provável que o mesmo ocorra com a AMABILIDADE. Todavia, a sua ausência pode ser uma vantagem para o desempenho de certas profissões, como a de guarda prisional ou cobrador de contas.
- É presumível que a ESTABILIDADE EMOCIONAL seja relevante para a generalidade das funções organizacionais, podendo ser especialmente importante em papéis de liderança.
- A ABERTURA À EXPERIÊNCIA pode relevar especialmente em papéis que requerem abertura de espírito, orientação inovadora, propensão para novas experiências.

#### **2.5.1.6 Referências**

Segundo Cunha et al. (2010), as referências (junto de antigos professores, chefias, colegas de trabalho, amigos e conhecidos) são um método bastante comum, inclusive em Portugal. Ainda que usadas informalmente, acabam por ser, frequentemente, o critério que permite diferenciar candidatos em igualdade de circunstâncias.

“Os métodos entrevista e referências aparecem como os mais utilizados na selecção de quadros da indústria britânica, entrando em 81% e 67% dos processos, respectivamente” (Robertson & Smith<sup>15</sup> in Ribeiro, 2007:284).

“According to the Society for Human Resource Management (2004):

- About 40 per cent of HR professionals report increasing the amount of time spent checking references for potential employees over the past three years.

---

<sup>15</sup> Robertson, I.T., e Smith, M. (1989), *Advances in selection and assessment*, John Wiley and Sons, Chichester.

- Of all organizations, 96 per cent conduct some kind of background or reference check on prospective hires.
- Almost 50 per cent of survey respondents reported that reference checks found inconsistencies in dates of previous employment, criminal records, former job titles and past salaries”(Wagen, 2007:136).

De acordo com Woods (1997), as referências podem ser pessoais ou profissionais. Enquanto muitas empresas ainda reúnam referências pessoais, muitas outras vêm isso como uma perda de tempo. Contudo referências profissionais são uma história diferente, uma vez que se relacionam directamente com a história de trabalho de um candidato. “This information is often valuable in creating a profile of the applicant” (Woods, 1997:114).

Segundo Cunha et al. (2010), constata-se que a recomendação informal, eufemisticamente cunhada de «factor C» parece deter um papel fundamental – o que reflecte o traço particularístico e pré – moderno da cultura portuguesa, traduzido na ideia de que as regras e o mérito são secundários face aos conhecimentos pessoais e à troca de favores.

## **2.5.2 Testes e Técnicas Específicas Orientadas para a Função a Seleccionar**

### **2.5.2.1 Testes de Capacidades Físicas e Motoras**

Como se pode constatar em Cunha et al. (2010), os testes de capacidades físicas medem características como a força dinâmica, a força do tronco, a força estática, a força explosiva, a flexibilidade em extensão, a flexibilidade dinâmica e a estamina. Segundo Woods (1997), no passado os empregadores podiam sujeitar os candidatos a exames físicos como parte do processo de selecção, contudo devido à discriminação contra pessoas com deficiência o seu uso ficou muito limitado. Cunha et al. (2010) referem que o seu uso está limitado a actividades específicas – como polícias e agentes de segurança. Todavia, segundo Woods (1997), constata-se que alguns testes de habilidade física e motora ainda são admissíveis para seleccionar um paquete de hotel.



### 2.5.2.2 Testes de Conhecimentos

Três grandes tipos de testes de conhecimentos podem ser identificados: testes de conhecimento dos cargos, teste de conhecimento tácito e testes de julgamento situacional. De acordo com a literatura dominante, como referem Cunha et al. (2010), nomeadamente Dye et al.<sup>16</sup>, Sternberg et al.<sup>17</sup>, e McDaniel et al.<sup>18</sup>, os três tipos de testes, tendencialmente, explicam o desempenho dos indivíduos.

O uso dos testes de conhecimento dos cargos está limitado aos casos em que o avaliado tem formação/experiência prévia no cargo. Exemplos são os testes de conhecimentos de línguas, os testes de conhecimentos de informática e os testes de conhecimentos específicos (e.g., testes sobre procedimentos e organismos na Administração Pública).

Os testes de julgamento situacional colocam o candidato perante cenários plausíveis (apresentados de modo escrito, via Web ou em imagens vídeo) focalizados nas tarefas constituintes do cargo a ocupar. Tipicamente, é-lhe solicitado que indique, num formato de escolha múltipla, o que deverá ser realizado para lidar eficazmente com a situação. Há dois grandes tipos de instruções: (1) as instruções de tendências comportamentais convidam o candidato a responder como se comportaria numa dada situação; (2) as instruções de conhecimento convidam-no a avaliar a eficácia de várias respostas a uma dada situação.

O conhecimento tácito é o conhecimento adquirido na experiência diária, mas que é implícito e de difícil articulação, transmissão e partilha. É um aspecto da inteligência prática que capacita o indivíduo para seleccionar, adaptar e moldar os ambientes do mundo real.

Os testes de conhecimento tácito são um subconjunto dos testes de julgamento situacional, pelo que a sua estrutura é similar: os indivíduos são confrontados com

---

<sup>16</sup> Dye, D. A., Reck, M. & McDaniel, M. A. (1993), "The validity of job knowledge measures", *International Journal of Selection and Assessment*, 1, pp. 153-157.

<sup>17</sup> Sternberg, R. J. (1997), Tacit knowledge and job success, in N. Anderson & P. Herriot (Eds.), *International handbook of selection & assessment*, Wiley, London, pp. 201-213.

<sup>18</sup> McDaniel, M.A., Finegan, E.B., Morgeson, F.P., Campion, M.A. & Braverman, E.P. (1997), "Predicting job performance from common sense", Paper presented at the 12<sup>th</sup> annual SIOP Conference, St. Louis, April.

diversas situações, sendo-lhes requerido que escolham, entre as opções de acção disponíveis, as que adoptariam para lidar com a situação. Como se pode constatar em Cunha et al. (2010), os estudos sugerem que estes testes também ajudam a prever o desempenho.

### **2.5.2.3 Work Samples**

“Os *work samples* são amostras de trabalho, em que os candidatos têm de realizar pequenos exercícios directamente relacionados com a função a que estão a concorrer” (Ribeiro, 2007:284). “By definition, work sample tests measure a candidate’s ability to perform the skills and tasks associated with a specific job” (Woods, 1997:112). Estes testes focalizam-se mais no saber fazer do que no conhecimento, baseiam-se na premissa segundo a qual a forma mais apropriada para prever o trabalho futuro é observar o comportamento em situações similares.

De acordo com Cunha et al. (2010), os *work samples* podem ser usados complementarmente com outros métodos, como aliás tende a ocorrer nos *assessment centres*. Eis alguns exemplos ilustrativos:

- Um candidato a professor é seleccionado à luz do desempenho denotado numa aula ou seminário.
- Um candidato a assessor de imprensa é impelido a escrever um *press release* acerca da atribuição de um prémio internacional de qualidade à empresa.
- O candidato a operário repara uma peça de um electrodoméstico.
- O candidato a piloto é inserido num simulador de voo.

Segundo Woods (1997), estes testes podem ser extremamente úteis em muitas áreas da indústria hoteleira. “In its advertisement for a chef, the college specified that the applicant would need to demonstrate cooking skills. Later, each applicant was actually asked to prepare a meal for the search committee” (Woods, 1997: 112).

Podem-se distinguir as amostras de trabalho motor e as de trabalho verbal. As primeiras envolvem actividade física ou a manipulação de objectos físicos, as segundas a simulação, que é feita de modo verbal ou escrito. “ Por exemplo, o candidato é confrontado com um cenário, sendo-lhe requerido que resolva um dilema de gestão ao

mesmo tempo que interage com alguém que actua como empregado” (Cunha et al., 2010: 267).

Segundo Roth et al.<sup>19</sup>, referidos em Cunha et al. (2010), os testes de amostra de trabalho são normalmente bem aceites pelos candidatos.

Estes métodos de simulação comportam vantagens e desvantagens (ver quadro 5) que importa considerar quando se congemma sobre a possibilidade de serem usados.

Woods (1997) chama a atenção dos empregadores ao utilizarem este tipo de testes, por vezes podem colocar os candidatos em risco de dano físico – por exemplo: um candidato à posição de cozinheiro está em risco quando demonstra habilidades de corte com uma faca.

**Quadro 5 - Vantagens e desvantagens das amostras de trabalho**

Vantagens	Desvantagens
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Podem ser especialmente válidos (i.e., preditivos do desempenho) se representarem parcelas efectivas de trabalho inerente ao posto.</li><li>▪ Dada a sua proximidade com o cargo a concurso, tendem a ser acolhidos favoravelmente pelos candidatos – o que pode reforçar a sua tendência para aceitarem o lugar, considerarem o processo justo e transmitirem uma imagem positiva da organização.</li><li>▪ Também facilitam o processo de selecção – a empresa rapidamente compreende quais os candidatos desprovidos de competências para a função.</li><li>▪ Permitem medir capacidades que outros testes não permitem.</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Por vezes a sua aplicação é difícil.</li><li>▪ Dada a sua curta duração, denotam pouca validade para cargos cujas tarefas requeiram dias ou semanas.</li><li>▪ Podem ser pouco apropriados para medir competências cognitivas.</li><li>▪ O seu custo pode ser elevado – por requererem preparação, equipamento e observadores que registem o desempenho dos candidatos.</li><li>▪ São dificilmente ajustáveis a algumas funções (e.g., jurista, investigador).</li></ul>

Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2010,p.268).

<sup>19</sup> Roth, P. L., Bobko, P. & McFarland, L. A. (2005), “A meta-analysis of work sample test validity”, *Personnel Psychology*, 58(4), pp. 1009-1037.

## **2.5.3 Métodos e Técnicas de Selecção Holísticas**

### **2.5.3.1 A Entrevista de Selecção**

Segundo Wiesner e Cronshaw<sup>20</sup>, referidos por Cunha et al. (2010), define-se entrevista como interacção interpessoal de duração limitada entre um ou mais entrevistadores e um candidato a emprego, com o propósito de identificar conhecimentos, competências, aptidões e comportamentos que podem ser preditores do sucesso no cargo subsequente.

“The overall goal of an employment interview is the attraction, selection, and retention of a highly competent employee. Attraction is achieved when the organization creates or enhances a positive image of the company. Selection is carried out when the company predicts who is and who is not likely to succeed in a job. Retention is enhanced when a company projects an accurate first impression of the position, including a clear description of job objectives and responsibilities” (Woods, 1997:118).

Apesar do debate da fraca validade e solidez das entrevistas, estas continuam a ser o método de selecção mais utilizado. Como se pode constatar em Ribeiro (2007), dos métodos que os estudos geralmente atribuem baixos resultados em termos de validade, destacam-se as entrevistas que, no entanto, são dos métodos mais utilizados. Estima-se que, no mercado português, a entrevista seja utilizada em mais de 80% dos processos de selecção.

“Although criticized, for example many argue interviewing is not very good in predicting actual performance in the Job, the interview is usually the central element of the selection process in many tourism and hospitality organizations. Indeed, the interview is often characterized as being the third part of the «classic trio» of application forms/CVs, references and interview” (Nickson, 2007:106).

---

<sup>20</sup> Wiesner, W. H. & Cronshaw, S. F. (1998), “A meta-analytic investigation of the impact of interview format and degree of structure on the validity of the employment interview”, *Journal of Occupational Psychology*, 61, pp. 275-290.

Segundo De Cieri<sup>21</sup>, referido em Wagen (2007), embora tenha havido muito debate acerca da validade das entrevistas, elas continuam a ser mastro principal da maior parte dos processos de recursos humanos. Como se pode constatar em Allen et al. (2006), as entrevistas são os meios mais comuns de selecção usados pelas organizações de eventos.

Tendo em linha de conta as diferentes investigações e autores que apontam para a fraca validade e baixo poder preditivo do desempenho futuro dos candidatos, emerge então a questão de saber porque é que as entrevistas têm vindo a ser universalmente usadas. Segundo Salgado et al.<sup>22</sup>, referido por Cunha et al. (2010), várias razões podem ser apresentadas:

- A entrevista é um instrumento muito versátil, sendo apropriada para qualquer posto, organização ou situação.
- É o meio mais apropriado para conhecer pessoal e fisicamente os candidatos.
- Permite aos candidatos explicarem os seus méritos à empresa e colocarem perguntas sobre a mesma e as funções em questão.
- É relativamente barata.
- Permite compreender os ciclos de vida dos candidatos, que tendem a autodescrever-se nos curricula vitae de acordo com os seus próprios interesses.
- Os gestores gostam de sentir que controlam o processo de selecção e sentem-se capazes de compreender nas «estrelinhas» o que o CV ou os testes de selecção não facultam.
- Os gestores gostam de escolher pessoas com as quais se identificam.

Todavia, nem todos os *experts* concordam com esta avaliação negativa às entrevistas no que concerne à sua validade e confiança.

---

<sup>21</sup> De Cieri, H. (2003). *Human Resource Management in Australia: Strategy, People, Performance*, McGraw-Hill, Sydney.

<sup>22</sup> Salgado, J.F., Moscoso, S. & Lado, M. (2006), “Reclutamiento y selección”, in J. Bonache & A. Cabrera (Eds), *Dirección estratégica de personas*, Financial Times/Prentice Hall, Madrid, pp. 101-137.

“Some researchers believe that the reliability of the interviewing process has increased significantly since managers are more aware of and educated about how to interview properly and effectively. In addition, when interviewers are aware of internal and external factors that can distort an interview, they can better prevent them, thereby increasing the probability of a successful interview” (Woods, 1997:118).

Segundo Wagen (2007), um dos modos de aperfeiçoar a validade da entrevista é perguntando a todos os candidatos as mesmas perguntas cuidadosamente preparadas.

De acordo com Nickson (2007), vale a pena lembrar que grande parte das críticas recai sobre os próprios entrevistadores e não no processo, de entrevista.

No que concerne à sua classificação, as entrevistas podem ser classificadas de acordo com o modo como são realizadas. Atendendo ao grau de estruturação, podem ser estruturadas, semi – estruturadas e não estruturadas. Tendo em conta os intervenientes, segundo Torrington e Hall<sup>23</sup>, referido em Cunha et al. (2010), pelo menos, cinco grandes tipos podem ser identificados:

- **Entrevista Individual:** o candidato é entrevistado apenas por um entrevistador. É mais satisfatório para o candidato, não lhe requerendo constante ajustamento a cada um dos interlocutores. Mas comporta riscos: (a) a decisão de selecção/rejeição fica dependente do julgamento de uma só pessoa; (b) uma parcela da informação pode ser esquecida pelo entrevistador; (c) os enviesamentos idiossincráticos do entrevistador podem ser mais perniciosos do que se estivesse ladeado por parceiros.

- **Entrevista Sequencial:** o candidato é entrevistado por várias pessoas (e.g., o seu futuro director e o director de RH). A vantagem da fórmula advém-lhe de permitir: (a) que o candidato conheça melhor as várias facetas da empresa; (b) que o candidato possa apresentar os seus méritos diversificados; (c) que a empresa tome nota das características dos candidatos em vários domínios. Mas comporta algumas desvantagens, riscos e requisitos: (a) o processo pode ser demorado; (b) implica que os

---

<sup>23</sup> Torrington, D. & Hall, L. (1991), *Personnel management: A new approach* (2<sup>nd</sup> ed.), Prentice Hall, New York.

entrevistadores se organizem previamente tendo em vista acordar o modo como cada um extrairá do candidato a informação mais pertinente; (c) recomenda que os entrevistadores se reúnam após as entrevistas, de modo que os candidatos sejam avaliados conjuntamente.

- **Entrevista em Duo:** na mesma entrevista, dois entrevistadores (e.g., responsável de linha mais o director de RH) indagam o candidato.

- **Painel de Entrevistadores:** mais do que dois entrevistadores realizam o trabalho. Tem algumas vantagens: (a) permite julgamentos mais apurados e menos enviesados do que a fórmula de um só entrevistador; (b) a decisão é mais rápida do que na entrevista sequencial; (c) assegura que o candidato seleccionado se ajusta a diversas partes da organização; (d) permite ao candidato colher elementos informativos acerca das várias partes da organização. As desvantagens/riscos são, porém, diversas: (a) a interacção pode decorrer mais num registo tribunalício/inquisitorial do que conversacional; (b) o processo pode ser prejudicado pelo comportamento de um entrevistador desalinhado das opções dos seus parceiros de painel.

- **Entrevistas em Grupo:** um grupo de candidatos é entrevistado por um ou mais entrevistadores. Podem ser apropriadas para avaliar candidatos a funções que requeiram interacção social, capacidade de persuasão, espírito de equipa, o processo pode, todavia, ser intimidatório.

“Interviews may be conducted on a one-on-one basis or via a panel of two or more interviewers. The latter has some advantages in that it assists in overcoming any idiosyncratic biases that individual interviewers might have, allows all interviewers to evaluate the applicant at the same time and on the same questions and answers, and facilitates the discussion of the pros and cons of individual applicants”(Allen et al., 2006:157).

Segundo Nickson (2007), a entrevista individual predominará no sector do turismo e hotelaria.

De acordo com Cunha et al. (2010), as entrevistas podem ainda ser classificadas como convencionais (de baixa estrutura) ou comportamentais (mais estruturadas). Nas

convencionais, o entrevistador coloca questões ao candidato de acordo com o que lhe parece apropriado para obter informação desejada. Nas comportamentais (que podem ser situacionais, de descrição comportamental, ou comportamentais estruturadas a partir da análise da função) o entrevistador coloca questões baseadas no comportamento passado do candidato ou em situações hipotéticas, de modo mais ou menos estruturado.

#### **2.5.3.1.1 Entrevista Convencional ou Psicológica (Baixa Estrutura)**

A entrevista de selecção, dita convencional ou psicológica, é uma situação de interacção entre dois interlocutores. As questões abordadas são de carácter geral, como sejam a experiência profissional anterior, formação académica e complementar, situação familiar, hobbies e outras. Neste tipo de entrevista também é costume confirmar a informação constante do CV. Como referem Cunha et al. (2010), as entrevistas psicológicas procuram avaliar características pessoais.

Segundo Ribeiro (2007), o guião de entrevista vai variar de função para função, mas deverá ser idêntico para todos os candidatos que concorrem à mesma função. As fases de evolução da entrevista irão, no entanto, variar de sujeito para sujeito.

#### **2.5.3.1.2 Fases da Entrevista de Selecção Psicológica**

Ribeiro (2007) defende que, embora não se possa considerar como fase da entrevista, é comum ter-se em atenção alguns cuidados de preparação, tanto do ambiente como da entrevista. Desses cuidados salientam-se:

- 1-Convocatória clara e precisa com indicação estimada do tempo de duração da avaliação;
- 2- Escolha e preparação da sala de entrevista, que não deverá ser demasiado fria, assim como não deverá conter demasiados objectos pessoais;
- 3- Estudo pormenorizado do CV do candidato.

Para Peretti (2001), o sucesso da entrevista implica que ela decorra em boas condições materiais e psicológicas, e que o entrevistador tenha elaborado um esquema de entrevista que lhe permita recolher os dados pertinentes e controláveis.

Como se pode constatar em Ribeiro (2007), na fase de condução da entrevista propriamente dita é usual considerar as seguintes fases:



**1- Acolhimento.** Corresponde a ir buscar o candidato à sala de espera e quebrar o gelo com uma conversa inócua para os objectivos da entrevista. “É necessário pôr o candidato à vontade em situação tranquila e agradável” (Peretti, 2001:227).

**2- Apresentação.** Informar quem somos, o que se irá abordar e dar atenção ao estilo de linguagem.

**3- Fase não-directiva.** O objectivo é colocar o sujeito a falar sobre algo que espelhe a sua motivação. É hábito, nesta fase, solicitar ao sujeito que fale da sua experiência profissional recente, geralmente através da proposição: “Fale-me da sua experiência profissional”.

**4- Fase temática.** Nesta fase procuramos aprofundar alguns aspectos que foram abordados na fase não - directiva, assim como outros que estejam no CV. As perguntas devem ser colocadas de forma a que o sujeito emita julgamentos de valor sobre os temas a abordar.

**5- Fase de espelho.** Corresponde a um confronto de informação incoerente em que se pretende que o sujeito nos esclareça. As discrepâncias entre os dados do CV e as respostas dadas nas fases anteriores deverão ser confrontadas nesta fase. Os resultados, obtidos nos testes, que nos pareçam inconsistentes também deverão ser questionados aqui. Por exemplo, o psicólogo deverá tentar saber o porquê de resultados muito elevados nas provas de raciocínio quando o candidato refere insucesso escolar.

**6- Fase de síntese.** O objectivo desta última fase consiste no resumo de tudo aquilo que foi dito dando a possibilidade ao sujeito de comentar. É o momento ideal para o candidato questionar o que entendeu do processo de selecção. O psicólogo deverá ter muito cuidado na informação que lhe vai dar e na forma como a vai dar. Se, por um lado, o sujeito tem direito a ter acesso a informação resultante das provas que fez, por outro lado, os direitos da organização que solicitou a avaliação também têm que ser respeitados.

Segundo Ribeiro (2007), apesar de as fases terem sido apresentadas de um modo estanque e sequencial, o entrevistador pode alterar a sequência de maneira a melhor adaptá-la ao candidato que tem à sua frente, numa tentativa de melhor cumprir o guião.

Se a condução da entrevista nos dá a forma de chegar àquilo que pretendemos, o conteúdo deverá subordinar-se ao guião de entrevista.

#### **2.5.3.1.3 Guião de Entrevista**

Como se pode ler em Ribeiro (2007), o guião de entrevista consiste em enumerar aspectos considerados pertinentes para o desempenho da função. Este não deve ser confundido com um encadear de perguntas que se tem de fazer. Num guião constam os temas que devem ser desenvolvidos, independente da forma como são abordados. Serve, também, para o entrevistador confirmar, no final da entrevista, se abordou todas as temáticas. A informação a recolher será a mesma, independentemente da pessoa que está a ser entrevistada. A forma como se consegue recolher essa informação é que vai depender do entrevistador e do entrevistado.

Não existe um guião universal que possa ser utilizado para todas as entrevistas. Contudo, segundo Ribeiro (2007), a hipótese de seguida apresentada pode ser um guião de entrevista de selecção psicológica:

**1.Dados biográficos.** Confirmar ou actualizar os dados que constam do CV e complementar informação omissa que se julga ser pertinente.

**2.Formação escolar e técnica.** Que tipo de formação é que o sujeito tem e os seus níveis (licenciatura, bacharelato, etc.); carteiras profissionais; nível de esforço e empenho dispendido para adquirir a formação e o modo como foi financiado. Um elevado nível de esforço associado a um financiamento pelo próprio, poderá ser um indicador de motivação, o qual ajudará, provavelmente, a pessoa a ultrapassar alguns *handicaps*.

**3.Experiência/história profissional.** Quais as funções desempenhadas até à data da entrevista. Como se desenrolou o estágio (para aqueles que ainda não possuem história profissional). Se mudou de emprego e porquê (pretende-se chegar às verdadeiras razões de mudança, já que os sujeitos têm tendência a fazer atribuições externas aos seus insucessos). Interessa-nos não só a descrição das situações como, também, o modo como vivenciou essas experiências.

**4. Factores pessoais de satisfação.** Nesta temática, pretende-se identificar os factores que constituem, para o sujeito, motivo de satisfação profissional. Como, por exemplo,

trabalhar em equipa, liderar o processo laboral, etc. Que tipo de tarefas executou e com que nível de satisfação.

**5.Situação familiar.** É uma área delicada para o psicólogo que está a dirigir a entrevista. Nesta temática, o pretendido é identificar algum aspecto que possa impedir o normal desempenho na função, como seja, por exemplo, a disponibilidade de deslocações pelo país, e nunca ter uma descrição exaustiva de como as suas relações de operam. Ao colocarem-se questões que, para nós, são perfeitamente inofensivas, pode levar-se o sujeito ao bloqueio nesta temática e, eventualmente, afectar o resto da entrevista. Só se deve colocar questões que sejam pertinentes para a selecção. As perguntas deverão ser abertas para que seja o sujeito a delimitar a sua intimidade.

**6.Actividades exteriores ao trabalho.** Os chamados hobbies dão-nos uma ideia da maneira de ser do sujeito. Os hobbies ligados às profissões não deverão, só por si, ser cotados mais positivamente do que os que nada têm a ver com a função. Por exemplo, um engenheiro electrotécnico que se dedique ao aeromodelismo não deverá ser cotado de modo mais positivo que um economista que goste de praticar bicicleta de montanha. As causas dos hobbies podem fornecer informação mais importante que os próprios hobbies em si mesmo.

**7.Qualidades exigidas à função.** As entrevistas de selecção do tipo convencional ou psicologia dão informação pouco objectiva sobre as dimensões psicológicas do ponto de vista perceptivo – cognitivo e personalístico. Ao nível das aptidões mentais, é possível ter uma ideia sobre como o sujeito encadeia o seu raciocínio e, no plano verbal, o seu nível de compreensão, vocabulário e fluência nas suas argumentações.

Contrariamente ao que se poderá pensar, a entrevista não é o meio mais fiel e válido para conhecermos a estrutura personalística do sujeito. No entanto, é possível saber se o indivíduo analisa as situações de forma objectiva, se é uma pessoa mais extrovertida ou introvertida, se demonstra ter estabilidade emocional.

#### **2.5.3.1.4 Entrevistas Estruturadas**

Como se pode constatar em Ribeiro (2007), revisões da literatura sobre a entrevista confirmam que se alcança índices mais elevados de validade com entrevistas estruturadas relativamente às convencionais (ver quadro 6). No entanto, a literatura já

não é tão objectiva quanto à indicação das características responsáveis por este aumento do coeficiente de validade.

Diversas propostas têm sido apresentadas para a estruturação das entrevistas de selecção. Eis um exemplo, desenvolvido por Campion et al.<sup>24</sup>, referidos em Cunha et al. (2010), cuja aplicação em concreto pode implicar maior ou menor observância destas regras, consoante os objectivos da entrevista, as funções a ocupar e os requisitos dos candidatos:

1. O conteúdo da entrevista é baseado na análise da função e/ou carreira a prover e das características da organização recrutadora.
2. As questões derivadas dessas análises devem ser dirigidas igualmente a todos os candidatos, não sendo permitidas perguntas de incitamento ou de *follow – up*.
3. As respostas dos candidatos devem ser registadas de acordo com escalas ancoradas (e.g., 1: passivo;...; 5: activo). As âncoras devem ser identificadas através da discussão com especialistas (em RH e no cargo a ocupar).
4. Para que sejam minorados os riscos de enviesamento do entrevistador, importa recorrer a um painel de, pelo menos, três pessoas – com competências em realização de entrevista e conhecedoras do cargo e da organização sob análise.
5. Todos os candidatos devem experimentar o mesmo processo e os membros do painel não devem discutir, entre duas entrevistas, quaisquer questões, respostas, eventos ou candidatos.
6. Todo o processo deve ser orientado para o cargo/carreira/organização sob análise e ser justo (e.g., sem preconceitos; tratamento respeitador e digno).

Segundo Wiesner e Cronshaw<sup>20</sup>, referidos por Ribeiro (2007), as validades mais altas destas entrevistas estão mais associadas ao facto de as perguntas se basearem em análises formais da função, e não em análises informais da função, ou não terem por base qualquer análise da função.

---

<sup>24</sup> Campion, M. A., Pursell, E.D. & Brown, B.K. (1988), “Structured interviewing: Raising the properties of the employment interview”, *Personnel Psychology*, 41, pp. 25-42.

De acordo com Salgado et al.<sup>22</sup>, referidos em Cunha et al. (2010), globalmente, as entrevistas estruturadas denotam diversas características:

- As perguntas são formuladas à luz da análise das funções a preencher.
- O seu conteúdo refere-se exclusivamente a comportamentos importantes para a realização das funções.
- Todas as questões são formuladas a todos os candidatos, assegurando-se assim a harmonização.
- As respostas dos candidatos são avaliadas segundo escalas predefinidas.
- A decisão de escolha dos candidatos toma-se apenas depois de todas as entrevistas serem realizadas.

Segundo Cunha et al. (2010), estas entrevistas são mais demoradas e têm custos mais elevados, requerem que os entrevistadores tenham experiência e formação apropriada. Importa pois que os gestores e as empresas estejam sensibilizados para as suas vantagens e requisitos e adoptem procedimentos apropriados, sob pena de não serem realmente eficazes na predição do desempenho dos candidatos e acabarem por aceitar fracos candidatos e rejeitar os melhores.

#### **Quadro 6 - Gestão de Pessoas Baseada em Evidência**

<b>Evidência</b>	<b>Base empírica/científica</b>
As entrevistas estruturadas têm validade mais elevada do que as não-estruturadas (ou seja, são melhores preditoras do desempenho futuro dos candidatos).	Meta-análise <sup>13</sup> de Wiesner e Cronshaw (1988). Huffcut e Arthur (1994); Brecher et al. (2006).

Fonte: Cunha et al. (2010, p.284).

Apesar da evidência, os entrevistadores/gestores tendem a resistir ao formato estruturado. Para Lievens e De Paepe<sup>25</sup>, referidos em Cunha et al. (2010), as razões das resistências são diversas:

- Os entrevistadores sentem que perdem margem de manobra para seleccionar os candidatos da sua preferência.

---

<sup>25</sup> Lievens, F. & De Paepe, A. (2004), "An empirical investigation of interviewer-related factors that discourage the use of high structure interviews", *Journal of Organizational Behavior*, 25, pp. 29-46.

- Quando não participam no processo de definição da estrutura, sentem-se agentes passivos do processo, pelo que ficam mais insatisfeitos e empenham-se menos na eficácia da entrevista.
- A estruturação gera-lhes algum desconforto porque não lhes permite desenvolver uma interacção franca com os candidatos. Este desconforto é maior entre os entrevistadores mais sociáveis, cooperativos e socialmente mais cordiais. E é menor entre os que são mais metódicos, organizados, sistemáticos e menos imaginativos.
- A estruturação (se focalizada predominantemente no posto e não na organização) não lhes permite identificar aspectos dos candidatos que são relevantes para aferir o seu ajustamento à organização.
- As entrevistas estruturadas requerem melhor e mais demorada preparação.
- Os entrevistadores (sobretudo os que não possuem formação nas áreas da psicologia organizacional e da GRH) desconhecem os benefícios das entrevistas estruturadas.
- Alguns entrevistadores têm auto-imagens muito favoráveis acerca da sua intuição e da capacidade para compreenderem o «carácter» dos outros. Consideram, pois, que não carecem de estrutura externamente imposta e que, com as suas competências, encontrarão melhores modos de interpretar e avaliar os candidatos.

Note-se, todavia, que não há razões para deixar de usar as entrevistas não estruturadas. Por exemplo, Salgado e Moscoso<sup>26</sup>, referidos em Cunha et al. (2010), verificaram que a entrevista convencional prediz competências sociais e variáveis como a estabilidade emocional, a extroversão, a amabilidade, a conscienciosidade, a abertura à experiência e a capacidade mental geral. Por seu turno, a entrevista estruturada é melhor preditora dos conhecimentos sobre o posto e da experiência do candidato. A solução parece passar pela combinação de ambos os tipos, e uma das fórmulas possíveis é a entrevista multimodal (esta será afluída mais à frente).

---

<sup>26</sup> Salgado, J.F. & Moscoso, S. (2002), “Comprehensive meta-analysis of the construct validity of employment interview: A meta-analysis”, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 11, pp. 299-324.

#### **2.5.3.1.5 Entrevista Situacional (Alta Estrutura)**

Latham et al.<sup>27</sup>, referidos por Ribeiro (2007), numa tentativa de obterem coeficientes de validade e fidelidade nas entrevistas de selecção, construíram modelos de entrevistas mais estruturadas, que designaram por entrevistas situacionais. Esta abordagem baseia-se na premissa de que as intenções das pessoas e o seu comportamento estão correlacionados. O guião da entrevista é construído a partir da análise de funções através da técnica dos incidentes críticos, em que se identificam os comportamentos críticos que caracterizam uma eficiente/ineficiente performance na função. Posteriormente, os incidentes são transformados em questões que espelham situações que poderão ocorrer na função.

Exemplo:

A partir da análise da função por intermédio da técnica dos incidentes críticos, verificou-se que um funcionário utilizava todos os argumentos para ficar em casa.

Houve um dia em que sua esposa e filho ficaram doentes; ele não apareceu no trabalho, nem telefonou.

Esta situação poderia ser transformada na seguinte pergunta:

Imagine a seguinte situação:

«A sua esposa e os seus dois filhos encontram-se de cama constipados. Você não tem familiares ou pessoas amigas disponíveis para olhar por eles. O seu turno inicia-se dentro de 3 horas».

O que é que você faria nesta situação?

Peritos na função, que poderão ser os próprios supervisores, irão conceber uma grelha para avaliação das respostas dos sujeitos, com base em respostas comportamentais tipo para todas as questões. Cada uma das pontuações terá associado um comportamento típico variando do 5 (Bom) ao 1 (Fraco). Esta grelha de pontuação não é fornecida ao entrevistado.

---

<sup>27</sup> Latham, G.P., Saari, L.M., Pursell, E.D. & Campion, M. A (1980), "The situational interview", *Journal of Applied Psychology*, 65, pp. 422-427.

Depois de se ter elaborado as questões, as respostas padrão e a grelha de cotação das respostas, deve efectuar-se um pré-teste para verificar se este procedimento permite variabilidade nas respostas dadas a cada questão situacional e se existe consistência inter – entrevistadores. “A falta de variabilidade pode ser devida às questões não estarem bem formuladas” (Latham e Saari<sup>28</sup> in Ribeiro, 2007:292).

#### **2.5.3.1.6 Entrevista Comportamental (Alta Estrutura)**

Como se pode constatar em Ribeiro (2007), a entrevista estruturada comportamental apresenta uma abordagem muito idêntica à entrevista situacional. A sua forma de construção baseia-se, também, numa análise de funções muito objectiva e fortemente apoiada na técnica dos incidentes críticos. A grande diferença entre este tipo de entrevista e a situacional, reside no facto de esta se basear em experiências passadas do sujeito.

Segundo Motowidlo et al.<sup>29</sup>, referidos em Ribeiro (2007), a entrevista comportamental possui as seguintes características: (a) é baseada na análise dos incidentes críticos; (b) está organizada com base em dimensões de comportamento, definidas através da análise dos incidentes críticos; (c) consiste na definição de um conjunto de questões padrão sobre como os entrevistados lidaram com situações passadas, e que sejam representativas de comportamentos ilícitos, numa ou em várias dimensões; (d) o entrevistador somente põe questões que lhe permitam discriminar e investigar detalhes da situação e regista o comportamento que o entrevistado assumiu nessa situação; (e) o entrevistador toma notas de tudo o que entrevistado referir; (f) depois de ter colocado todas as questões padrão e as de investigação discriminativa, o entrevistador revê as suas notas e cota o entrevistado numa escala ancorada em comportamentos; (g) as notas são combinadas e ponderadas para se atingir uma nota de entrevista que possa ser utilizada na decisão final.

---

<sup>28</sup> Latham, G. P., & Saari, L.M. (1984), “Do people do what they say? Further studies on the situational interview”, *Journal of Applied Psychology*, 69, pp. 569-573.

<sup>29</sup> Motowidlo, S. J., Carter, G. W., Dunnette, M. D., Tippins, N., Werner, S., Burnett, J. R. & Vaughan, M. J. (1992), “Studies of the structured behavioral interview”, *Journal of Applied Psychology*, 77, pp. 571-587.



Ainda de acordo com Motowidlo et al.<sup>29</sup> in Ribeiro (2007), o facto dos entrevistados estarem limitados a um conjunto de questões sobre o comportamento passado dos entrevistados, e de ser questionado da mesma forma para todos os candidatos, constitui a pedra basilar para se garantir a estruturação da entrevista e transmitir, desta forma, a necessária validade aos julgamentos dos entrevistadores.

Exemplo de uma questão comportamental a contribuir para a dimensão persuasão:

Por vezes acreditamos que temos a melhor solução para o problema, mas não conseguimos convencer os outros do valor das nossas propostas.

Dê-me um exemplo de uma situação em que você se viu incapaz de convencer os outros do mérito da sua ideia.

Wagen (2007), defende as entrevistas comportamentais e suas características como forma de aperfeiçoar a validade das entrevistas de selecção e dá alguns exemplos de possíveis questões comportamentais para seleccionar candidatos à função de *Event Sponsorship Co-ordinator*.

“If we use the event sponsorship co-ordinator’s position, the questions prepared for the interview could include:

Previous demonstrated experience in sponsorship development

Q: Describe the approach you took to securing sponsorship in your previous position

Previous experience in negotiating and managing contractual relationships with key clients

Q: Explain some of the problems and pitfalls you have experienced in managing contractual relationships with key clients.

Project management skills, ability to meet tight deadlines

Q: Describe a project you have managed where the critical path has been impacted by something unforeseen.

Established relationships with key players in government and business

Q: How have your relationships with government impacted on your role?

Degree qualifications in Marketing, Business or Events Management

Q: Why do you think your qualification is helpful in meeting the challenges of this position?

Understanding of main legislative compliance issues for events

Q: Can you identify legislation that impacts on arrangements with sponsors?"(Wagen, 2007:134).

#### **2.5.3.1.7 Entrevista Multimodal (Semi-Estruturada)**

Segundo Cunha et al. (2010), a entrevista multimodal é uma variante da situacional. É composta por questões típicas das entrevistas convencionais (autobiográficas e sobre interesses profissionais) e das estruturadas. Pode pois ser considerada como semi-estruturada. Incorpora uma conversa inicial para auto-apresentação, questões estandardizadas de natureza vocacional, questões biográficas e questões situacionais.

Para Cunha et al. (2010), um exemplo de sucesso de selecção estruturada é o da *Crédit Suisse* implementado em 2005 que começa com a pré-selecção. Após a análise do dossiê de cada candidato, todos realizam um teste de personalidade baseado na internet, que dura 30-40 minutos. Logo após o teste, os candidatos são informados on-line sobre os resultados. No caso de serem apurados, é-lhes aplicada uma entrevista por telefone. Se forem bem sucedidos, passam então para a entrevista multimodal cara-a-cara, com os gestores de linha e os responsáveis pelo processo de recrutamento e selecção.

O questionamento multimodal permite analisar os candidatos a partir de múltiplos ângulos. Todos são confrontados com as mesmas questões, que foram criadas por gestores de linha, e não pelo gestor de RH. As respostas dos candidatos são pontuadas numa escala de 5 níveis. O processo destina-se a assegurar que os candidatos seleccionados denotem as seguintes características: (1) tenham as qualificações apropriadas para a função; (2) pensem e actuem focalizados no desempenho e nos resultados; (3) adoptem uma abordagem inovadora e empreendedora; (4) se empenhem nos objectivos organizacionais; (5) saibam trabalhar em equipa; (6) demonstrem

abertura perante a mudança. O objectivo é conciliar as qualificações e a personalidade dos indivíduos com as necessidades da empresa.

#### 2.5.3.1.8 Possível Conteúdo das Questões Usadas nas Entrevistas

Neste ponto, são apresentados possíveis conteúdos de perguntas utilizadas nas entrevistas de selecção. Tendo em conta aqueles, são dados alguns exemplos de questões que o entrevistador pode colocar ao candidato, que podem ser mais frequentes nas entrevistas pouco estruturadas do tipo psicológica/convencional ou mais estruturadas do tipo comportamental (ver quadro 7).

**Quadro 7 – Possível conteúdo das questões usadas nas entrevistas**

<b>Conteúdos</b>	<b>Exemplos de perguntas</b>	<b>Comentários</b>
<b>Credenciais, realizações e factos biográficos</b>	«Qual a sua formação?» «Qual o orçamento que agora gere?»	Mais frequentes nas entrevistas convencionais do que nas comportamentais.
<b>Conhecimento técnico</b>	«Quanto e quais os programas de processamento de texto que é capaz de usar?» «Que línguas fala e com que proficiência?»	Modestamente usadas em ambos os tipos de entrevistas.
<b>Descrição de experiências e actividades</b>	«Quais eram as suas responsabilidades e incumbências nessa actividade?» «Quais os projectos que já coordenou?»	Usadas em ambos os tipos de entrevistas.
<b>Informação auto-avaliativa (e.g., gostos e desprazeres; forças e fraquezas; objectivos; atitudes; filosofia de vida)</b>	«Quais são as suas principais forças e fraquezas?» «O que pretende estar a fazer dentro de 5 anos?»	Mais frequentes nas entrevistas convencionais do que nas comportamentais.
<b>Descrições comportamentais (e.g., questões focalizadas no comportamento passado ou futuro)</b>	«Diga-me quando foi a última vez que teve que resolver um conflito entre dois colaboradores. Como procedeu?» «Suponha que um seu amigo se sente só e raramente sai de casa. O que faria?»	Mais frequentes nas entrevistas comportamentais do que nas convencionais.

Fonte: Cunha et al. (2010,p.280).

#### 2.5.3.1.9 Exemplos de Tipos de Questões Utilizáveis em Entrevista

Com base em Cunha et al. (2010), neste ponto caracteriza-se e dá-se exemplos práticos dos diferentes tipos de questões utilizados em entrevistas de selecção de pessoal (ver quadro 8).

**Quadro 8 - Exemplos de tipos de questões utilizáveis em entrevista**

<b>Tipo</b>	<b>Caracterização</b>	<b>Exemplos</b>
<b>Comportamentais (acções passadas)</b>	Indaga o candidato sobre as acções que levou a cabo em determinada matéria.	«Fale-me do seu papel de chefia num determinado momento de conflito entre os seus colaboradores. O que aconteceu? Como actuou?»
<b>Situacionais/hipotéticas</b>	Indaga o candidato sobre o seu comportamento em situações hipotéticas.	«Como procederia se um seu colaborador agredisse, após provocação, um colega de trabalho?»
<b>Abertas</b>	O candidato responde de acordo com o seu ritmo, o seu desejo e os seus interesses.	«Poderia descrever-me a sua experiência como director de vendas nos últimos dois anos?»
<b>De resposta fechada</b>	O candidato é confrontado com diversas respostas previamente definidas, devendo optar por aquela(s) que mais se aproxime(m) da sua resposta.	«Estas são três possíveis soluções para este problema. Qual seria a sua opção?»
<b>De indagação positiva</b>	Induz o candidato a escolher entre várias opções positivas.	«Do seu ponto de vista, o que é mais importante para uma empresa – a satisfação dos clientes ou os lucros?»
<b>Simulações</b>	O candidato assume um determinado papel e exerce-o ao longo da entrevista.	«Suponha que sou um seu cliente muito renitente. Convença-me das vantagens do seu produto».
<b>Dominó</b>	O candidato é convidado a responder a uma série de questões sequencialmente, todas relacionadas com a questão inicial.	«Repreender um subordinado em público ou em privado – qual a sua opção?» «Quais as vantagens dessa acção?» «Suponha que o seu subordinado reiterava a infracção. Como actuaria?»

Fonte: Cunha et al. (2010, p.279).

#### **2.5.3.1.10 As (Ir) Racionalidades na Entrevista**

Segundo Cunha et al. (2010), o modo como a entrevista decorre e os resultados que gera são influenciados por aspectos, eventos e informações anteriores à própria entrevista. As pré-impressões que o entrevistador forma acerca do candidato (tendo em conta, por exemplo, o CV, a fotografia que o acompanha, os resultados de outros testes) influenciam o processo da entrevista propriamente dita e a decisão posterior de aceitação/rejeição. Nesse âmbito, quando candidato e entrevistador se sentam, *face-to-face*, a entrevista não decorre, apenas, sob a influência do que nela ocorre – mas também no quadro das impressões previamente formadas pelo entrevistador em relação

**Quadro 9 - Alguns erros, enviesamentos, heurísticas e tendências – as (ir) racionalidades na entrevista**

<b>Impressões pré-entrevista</b>	As impressões que o entrevistador forma acerca do candidato na fase anterior à entrevista influenciam o modo como se comporta perante esse candidato durante a entrevista. Este comportamento, por seu turno, tem efeitos sobre o comportamento do entrevistado.
<b>Profecia auto-confirmatória</b>	As impressões (suponhamos positivas) que o entrevistador forma acerca do candidato podem levá-lo a adoptar comportamentos (positivos) na relação com o candidato, de tal modo que este responde de um modo (mais positivo também) que confirma as impressões do entrevistador.
<b>A veemência dos sinais não – verbais</b>	Os entrevistadores podem ser fortemente influenciados pelas mensagens não verbais dos candidatos. Se essas interpretações forem incorrectas, a avaliação dos entrevistadores pode ser prejudicada.
<b>Erro fundamental da atribuição</b>	O entrevistador atribui o comportamento do candidato às respectivas características pessoais – e não a factores relacionados com a situação. Daí podem decorrer erros de avaliação. Por exemplo, é possível que um candidato com grande sentido de responsabilidade denote alguma tensão – mas isso pode dever-se mais à situação do que a uma personalidade ansiosa.
<b>Estereótipos</b>	Os entrevistadores podem ser influenciados por estereótipos. Por exemplo, um candidato que sorri muito pode ser avaliado de acordo com o estereótipo de que «muito riso, pouco siso» - mesmo que, na realidade, as suas características pessoais sejam completamente distintas
<b>Tendência Central</b>	O entrevistador atribui a todos os candidatos pontuações intermédias.
<b>Leniência</b>	O entrevistador atribui pontuações favoráveis a todos os candidatos.
<b>Severidade</b>	O entrevistador atribui pontuações desfavoráveis a todos os candidatos.
<b>Efeito similitude</b>	O entrevistador favorece os candidatos que partilham as suas próprias atitudes e valores.
<b>O protótipo de «emprego ideal»</b>	O entrevistador avalia os candidatos em função do grau em que eles se aproximam do seu protótipo de «emprego ideal» - e não em função do cargo para o qual está aberto concurso.
<b>Efeito de atractividade</b>	Os entrevistadores tendem a ser influenciados pela atractividade física dos candidatos do sexo oposto, sendo essa tendência mais acentuada em entrevistadores do sexo masculino.
<b>Filtro cultural</b>	O entrevistador avalia o comportamento do candidato à luz do seu próprio quadro cultural. Daqui podem advir erros de avaliação, pois o que é valorizado e requerido em determinadas culturas (e.g., «devemos olhar as outras pessoas nos olhos») pode ser penalizado em outras («não devemos fitar o olhar nos nossos superiores»).

Fonte: Adaptado de Cunha et al. (2010, p.292-3).

ao candidato como, por exemplo, qualificado, mediano, excelente, demasiadamente académico para o cargo. De acordo com Cunha et al. (2010), estas leituras prévias acabam por interferir na entrevista por várias razões:

- O entrevistador pode enfatizar as questões que lhe permitam confirmar as suas expectativas.

- O entrevistador actua de modo mais ou menos (des)favorável perante o candidato, induzindo neste respostas peculiares. Por exemplo, concede mais oportunidades de expressão a um «bom» candidato e/ou aceita mais facilmente as «falhas» deste do que as de um «fraco» candidato.
- As respostas e as actuações do candidato acabam por ser influenciadas por estes comportamentos e expectativas do entrevistador.
- Em suma: o candidato é confrontado com uma postura específica do entrevistador, da qual decorre uma postura consonante do candidato, que conduz o entrevistador a confirmar as suas expectativas e impressões anteriores!

O quadro 9 faz alusão às referidas questões, ilustra alguns erros, riscos e enviesamentos que os entrevistadores podem prevenir.

#### **2.5.3.1.11 Orientações para a Generalidade das Entrevistas**

Em Cunha et al. (2010) encontram-se algumas orientações e pistas de reflexão aplicáveis à generalidade das entrevistas:

**Primeira:** usar excessivo tempo para «vender» o lugar ao candidato (i.e., seduzi-lo a aceitar o mesmo) pode ser contraproducente, gerando desconfiança no candidato e podendo diminuir a atracção que sente pelo posto. Os candidatos reagem mais positivamente quando o tempo da entrevista é despendido na troca de informações mutuamente úteis e no esclarecimento de dúvidas relacionadas com a empresa e o posto de trabalho. Quando os candidatos sentem que o tempo é despendido com tópicos irrelevantes, é menor a probabilidade de aceitarem a proposta – por ser mais fraca a imagem que dela formam.

**Segunda:** parece haver algumas vantagens nas entrevistas com múltiplos entrevistadores. Delas decorrem menos riscos de enviesamento indiossincrático, maior fidedignidade das avaliações, recolha de maior volume de informação, menos riscos de esquecimento das respostas dadas pelos candidatos, processamento mais apurado da informação obtida. Não é, porém, claro se os incrementos de validade assim alcançados são suficientemente grandes para ir além da entrevista individual. Há, ainda, dúvidas sobre se as avaliações atribuídas aos candidatos são mais válidas quando resultam do consenso dos entrevistadores ou quando provêm da média das respectivas cotações.

Há finalmente, alguma plausibilidade na ideia de que os membros do painel se conformam à posição da maioria, caso em que as vantagens da multiplicidade se perdem.

Isso pode suceder porque desejam ser aceites pelos restantes membros do grupo. Mas pode também resultar da complexidade e ambiguidade da decisão, impelindo os indivíduos a recorrerem aos pontos de vista dos outros para avaliarem e validarem os seus próprios.

**Terceira:** os candidatos tendem a usar os traços e os comportamentos do entrevistador como sinais indicadores da empresa, dos respectivos líderes e da oportunidade de emprego que está a concurso. Aspectos relevantes são a cordialidade do entrevistador, o contacto visual, a empatia, a prudência/ponderação, a imagem de competência e o grau em que ele faculta informação adequada ao candidato. Quando estas condições são observadas, os candidatos denotam maior atracção pelo cargo, mais firme vontade de aceitá-lo e maior pendor para transmitir imagens positivas da organização a outras pessoas.

**Quarta:** embora as investigações não sejam concludentes, há indícios de que as entrevistas demasiadamente estruturadas podem ser contraproducentes do ponto de vista das reacções dos candidatos. Ainda que haja razões para presumir maior validade das entrevistas estruturadas, há também motivos para supor que os candidatos preferem entrevistas não estruturadas – pois permitem-lhes abordar as matérias que desejam, geram maior descontração, criam condições para que mostrem ao entrevistador que estão motivados, permitem-lhes que a decisão de selecção/rejeição se baseie mais nas suas aptidões do que nas competências do entrevistador. Dado que estas reacções relevam para efeitos das percepções de justiça e dos consequentes níveis de desempenho e *turnover* após selecção, importa que a organização e os entrevistadores actuem de modo equilibrado (i.e., entre a extrema estruturação e a completa ausência de estrutura). A entrevista multimodal é uma possibilidade de lidar com esta necessidade.

**Quinta:** é fundamental que o candidato tenha oportunidade para se exprimir – tanto acerca de si próprio como requerendo informações sobre a organização. Por conseguinte, pode ser contraproducente interrompê-lo (a não ser que se pretenda avaliar

o grau em que ele sabe lidar com o problema!) ou preencher rapidamente os seus silêncios com questões.

**Sexta:** é fundamental que o entrevistador saiba escutar: (a) fitando o interlocutor nos olhos; (b) evitando interrupções; (c) concentrando-se no que o candidato tem para dizer e evitando transmitir a ideia de que está distraído; (d) tentando identificar o sentimento subjacente às palavras e postura do candidato; (e) atendendo às evasões; (f) certificando-se de que compreendeu o que o candidato pronunciou; (g) ouvindo, sem «dar lições».

**Sétima:** o ambiente em que a entrevista se realiza deve ser confortável – tanto do ponto de vista físico com emocional/relacional (excepto se se pretender avaliar como o candidato reage a tal situação desfavorável). As impressões que o candidato forma nestes momentos podem ser relevantes para a decisão de aceitação/rejeição do lugar – mas também para a imagem da organização que transmitirá a terceiros.

**Oitava:** os entrevistados tendem a responder menos favoravelmente às entrevistas por telefone e por videoconferência do que às realizadas cara-a-cara. Esta tendência não é, todavia, universal – parecendo haver razões para presumir que, por exemplo, os candidatos menos fisicamente atractivos preferem o telefone.

### **2.5.3.2 Assessment Centers**

Como se pode constatar em Ribeiro (2007), apesar do método de *assessment centre* (AC) ter sido desenvolvido nos anos vinte, por psicólogos alemães, só a partir da II Guerra Mundial é que se tornou famoso, por ser a ferramenta de eleição do *British Army's Office Selection Board* na selecção de espiões e oficiais. No meio empresarial, a AT&T foi pioneira, na década de 1950, na utilização do método – que hoje é usado por numerosas organizações em todo o mundo, especialmente para selecção de executivos e gestores.

Ainda segundo Ribeiro (2007), este método em Portugal, apesar de ser reconhecido como um método com uma validade racional significativa relativamente a outros, não é muito utilizado por acarretar custos elevados, inerentes ao seu desenvolvimento e implementação.



Como se pode constatar em Cunha et al. (2010), o AC é pois um método de selecção que coloca os candidatos numa situação de trabalho simulada, assim se pretendendo que o comportamento (normalmente sob stress) seja observado e avaliado por avaliadores competentes (internos e externos), com recurso a métodos padronizados e validados, durante um período tipicamente de um a três dias. Mediante observação e avaliação, espera-se que os avaliadores sejam capazes de predizer como os participantes realizarão a função futura.

Segundo Ceitil (2006), sintetizando, diremos que um AC é um processo de avaliação de um conjunto de competências, comuns e específicas, essenciais para o desempenho da função, no decorrer do qual um grupo de participantes realiza um conjunto de provas observados por uma equipa de técnicos. Trata-se assim, de observar comportamentos, registá-los, classificá-los (de acordo com as competências para as quais remetem) e avaliar as competências.

#### **2.5.3.2.1 Técnicas de Avaliação**

De acordo com Cunha et al. (2010), o método caracteriza-se, pois, pela utilização de uma multiplicidade de avaliadores (tipicamente gestores dos níveis hierárquicos acima do nível para o qual se está a seleccionar o candidato, bem como um gestor de RH ou mesmo um psicólogo) e uma multiplicidade de testes. O método pode incorporar entrevistas, jogos de gestão, simulações e exercícios situacionais. “Os exercícios simulam situações da vida real e visam proporcionar a expressão de comportamentos pertinentes para a função. Podem ser orais ou escritos, individuais ou de grupo” (Ribeiro, 2007:297). Estes podem incluir os exercícios *in-basket*, os exercícios de discussão em grupo, apresentações orais, a simulação de papéis (*role playing*), *fact finding* e exercícios de análise:

- Os exercícios *in-basket*, segundo Cunha et al. (2010), consistem, por exemplo, em colocar os candidatos perante cartas, mensagens electrónicas, directivas e outros documentos similares, induzir os candidatos a organizarem toda essa informação durante um determinado período temporal. O objectivo é observar em que medida os candidatos são ou não sistemáticos, estabelecem prioridades e decidam o que fazer.

Em Ceitil (2006), constata-se que estes exercícios são mais direccionados para avaliação de funções administrativas e é utilizado para avaliar competências como auto-organização, planeamento, decisão e delegação.

- Exercícios de discussão em grupo, provas de natureza cooperativa ou competitiva que permitem avaliar as competências pessoais ou de gestão em contexto grupal já que conciliam a necessidade de efectuar uma análise de um problema com a apresentação de uma decisão consensual do grupo. Segundo Cunha et al. (2010), no decurso do exercício, o comportamento dos candidatos é observado tendo em vista aferir aspectos como as competências interpessoais, as competências analíticas, a tolerância perante a ambiguidade, a determinação, os estilos de gestão do conflito, as estratégias negociais. De acordo com Ceitil (2006), estes exercícios são úteis na avaliação de funções em que a componente interpessoal é determinante, mas que requerem um maior número de avaliadores.

- Segundo Cunha et al. (2010), nos exercícios de apresentação oral, os indivíduos podem ser confrontados com um conjunto de informações – relacionadas, por exemplo, com uma nova campanha de vendas, a aquisição de uma empresa, um relatório respeitante aos níveis de stress e saúde na empresa. São então convidados a organizar e sistematizar a informação, para depois fazerem uma exposição oral em público. Os observadores analisam, por exemplo, o modo como o orador organiza a apresentação, a sua postura corporal, o seu tom de voz, o seu entusiasmo e a reacção às perguntas do «público». Como se pode constatar em Ceitil (2006), estas provas são utilizadas quando a função alvo envolve contactos interpessoais e competências pessoais relacionadas com a comunicação e a qualidade da análise efectuada e da exposição efectuada.

- Simulação de papéis, estes exercícios, segundo Ceitil (2006), simulam interacções *one-to-one* entre um interlocutor e um avaliado, que se deverá comportar como se desempenhasse a função alvo. Para tal, disponibilizam-se informações sobre a empresa, a função e a situação em particular de modo a que, num tempo pré-determinado, o avaliado analise a situação e conduza a reunião. De acordo com Cunha et al. (2010), este exercício pode passar pela atribuição ao candidato de um determinado papel em situação de trabalho – por exemplo, líder de uma reunião, entrevistador em actividade

de selecção de RH, despedimento de um trabalhador indisciplinado, relacionamento com um chefe incompetente.

Como se pode ler em Ceitil (2006), são provas muito utilizadas sempre que as funções a avaliar sejam de natureza comercial, permitindo avaliar competências como argumentação, persuasão e negociação, bem como competências pessoais e de gestão.

- *Fact finding*, segundo Ceitil (2006), neste tipo de provas a ênfase é colocada na avaliação das competências resolução de problemas, decisão e análise e não tanto nas competências relacionadas com interacção comportamental já que o avaliador funciona apenas como uma fonte de informações. Este assume o papel de questionar a pertinência e relevância dos argumentos que fundamentaram a decisão.

- Exercícios de análise, de acordo com Ceitil (2006), o avaliado deverá analisar um conjunto de informações e apresentar, por escrito, uma decisão para a problemática com que é confrontado.

Provas utilizadas sempre que se pretendem avaliar competências relacionadas com o pensamento analítico, a decisão, o planeamento e organização, a comunicação escrita e, no caso de serem direccionados para a área comercial, a orientação para o cliente.

## **2.6 Competências**

### **2.6.1 Definição de Competências**

O conceito de competência foi explorado e desenvolvido por diversos autores, abaixo apresentamos algumas definições de competências.

“Competências são conjuntos de conhecimentos, habilidades e atitudes que, quando integrados e utilizados, estrategicamente pela pessoa, permitem-lhe atingir com sucesso os resultados que deseja” (Miloni<sup>30</sup> in Ceitil, 2006:107).

“Competências são reportórios de comportamentos que algumas pessoas e organizações dominam, ou que as faz destacar de outras em

---

<sup>30</sup> Miloni, B. (2006), *Dicionário de Termos de Recursos Humanos*, Fênix, São Paulo.

contextos específicos” (LeBoyer<sup>31</sup> in Ceitil, 2006:107). “É importante ressaltar que o conceito destaca a excelência” (Ceitil, 2006:107).

“Um conjunto de conhecimentos, capacidades de acção e comportamentos estruturados em função de um objectivo numa determinada situação” (Gilbert e Parlier<sup>32</sup> in Ceitil, 2006:107).

Importa referir que diversos autores conseguiram definir e distinguir *competence(s)* de *competency(ies)*, e competências *hard* de competências *soft*.

Como se pode verificar em Ceitil (2006), as competences correspondem aos *outputs* e a uma performance média, enquanto que as *competencies* são os inputs, as características intrínsecas que uma pessoa leva para a sua actividade profissional, que lhe permite ter um bom desempenho numa variedade de situações e que resultam numa *high* performance.

As competências *hard* enfatizam o saber-fazer e correspondem a competências mais técnicas, administrativas, constituídas por aspectos quantitativos. As competências *soft* realçam a comunicação, a motivação, a liderança, visto que se trata de uma competência comportamental.

Em suma, a pessoa que é reconhecida como competente é aquela que age com competência, todavia «a competência não resulta somente do agir, mas de um querer e de um poder agir».

### **2.6.2 Competências Transversais VS Competências Específicas**

Competências transversais - estas competências, segundo Ceitil (2006), devem ser comuns/transversais a vários contextos, e por isso, isentas de especificidades profissionais e situacionais. A transversalidade refere-se à não contextualização das competências, ou seja, ausência de especificidades e adaptação a contextos particulares.

---

<sup>31</sup> LeBoyer, C. (1996), *La Gestion des Compétences*, Les Éditions D’Organisation, Paris.

<sup>32</sup> Gilbert, P. & Parlier, M. (1992), “La Compétence: du “mot valise” au concept opératoire”, *Actualité de la formation permanente*, 116, pp. 14-18.

As competências transversais devem ser transferíveis porque são adquiridas no âmbito de uma actividade ou de uma disciplina mas passíveis de serem exercidas espontaneamente num domínio diferente.

Competências Específicas – enquanto que as competências transversais não estão associadas a um emprego, a uma profissão ou a uma função, as específicas estão directamente relacionadas com a actividade profissional, sendo hierarquizadas, ao contrário das competências transversais.

### **2.6.3 Cinco Componentes da Competência**

No quotidiano organizacional, para um colaborador desenvolver a sua função com competência, não basta possuir os conhecimentos e o saber - fazer inerentes à função, é condição *sine qua non* estar motivado para o fazer e saber - estar, de acordo com as regras e normas da organização onde se insere. Finalmente, se a organização não lhe conceder os meios e recursos necessários ao desempenho da função, inevitavelmente que não poderá desenvolver a sua função de forma competente.

Neste contexto, segundo Ceitil (2006), para que o titular de uma função possa desenvolver os comportamentos associados às competências que compõem o perfil de exigências, é necessário que estas possuam as seguintes componentes:

**Saber** – integra o conjunto de conhecimentos que permitem ao titular da função realizar os comportamentos associados às competências.

**Saber - Fazer** – integra o conjunto de habilidades e destrezas que fazem com que a pessoa seja capaz de aplicar os conhecimentos que possui na solução de problemas que surgem no contexto do seu trabalho.

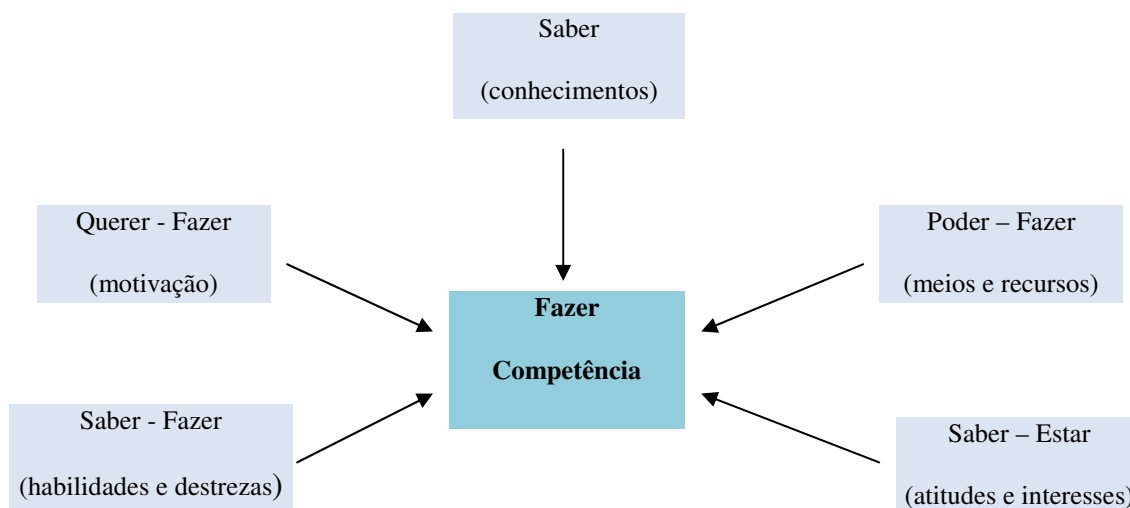
**Saber - Estar** – não é suficiente desempenhar as tarefas de uma forma eficiente e eficaz no posto de trabalho, é também necessário que os comportamentos estejam de acordo com as normas e as regras da organização em geral, e do seu grupo de trabalho em particular. O saber - estar está relacionado com as atitudes e interesses do titular da função.

**Querer - Fazer** – o titular da função deverá querer realizar e desenvolver os comportamentos que compõem as competências. O querer - fazer está relacionado com aspectos motivadores.

**Poder - Fazer** – significa dispor na organização de todos os meios e recursos necessários ao desempenho dos comportamentos associados às competências.

Cada comportamento associado a uma determinada competência é produzido pelo efeito dos cinco componentes anteriormente descritos (ver figura 6).

**Figura 6 – Cinco componentes da competência**



Fonte: Ceitil (2006, p.110).

#### **2.6.4 Principais Competências da Função Gestor de Eventos**

Como se pode constatar em Wagen (2007), Arcodia e Axelson<sup>33</sup> encontraram as primeiras cinco competências mencionadas nos anúncios australianos para gestores de eventos, bem como as primeiras cinco categorias de atributos.

“Organizational/planing skills; general communication skills; team skills; customer service skills; and computer skills. These were closely followed by skill in building internal and external relationships. The top five attribute categories emerging from the study were motivated, flexible, positive, friendly, and committed/dedicated” (Wagen, 2007:125).

---

<sup>33</sup> Arcodia, C. and Axelson, M. (2005). A review of event management job advertisements in Australia newspapers. In *The Impacts of Events*. University of Technology, Sydney.

Segundo Wagen (2007), uma das mais interessantes características deste estudo foi a catalogação de 355 títulos de trabalho relacionados com gestão de eventos, fora uma análise de 1002 anúncios de trabalho, alguns dos quais inicialmente não pareciam ter uma associação com gestão de eventos.

## **2.7 Inteligência Emocional**

A inteligência emocional (IE) tem sido definida de modos distintos por diferentes autores. Contudo, como se pode constatar em Ceitil (2006) e Cunha et al. (2007), os primeiros investigadores a definirem formalmente a inteligência emocional foram Salovey e Mayer em 1990<sup>34</sup>.

Segundo Cunha et al. (2007), na definição de Salovey e Mayer, a IE é uma vertente da inteligência social, envolvendo a competência para perceber e expressar emoções, compreendê-las e usá-las, e geri-las em si próprio e nas outras pessoas.

Os indivíduos emocionalmente inteligentes são os que usam a razão para compreender as emoções (as próprias e as dos outros) e lidar com elas e que recorrem às emoções para interpretar a envolvente e tomar decisões mais racionais. Nesta lógica, a emoção torna o pensamento mais inteligente, e a inteligência permite pensar e usar de modo mais apurado as emoções. Por conseguinte, a IE representa a capacidade para conciliar emoções e razão: usar as emoções para facilitar a razão e raciocinar inteligentemente acerca das emoções. Inclui características como:

- A capacidade de avaliação correcta dos estados de espírito próprios e alheios.
- A regulação adaptativa das emoções próprias e alheias.
- O uso inteligente das emoções nas diferentes actividades da organização (e.g., liderança, negociação, trabalho em equipa, resolução de problemas).

Como se pode constatar em Ceitil (2006), o modelo de Mayer e Salovey da inteligência emocional é composto por quatro partes, sendo que cada uma representa um conjunto de capacidades, ordenadas de forma crescente de complexidade. Assim, a aquisição de uma

---

<sup>34</sup> Salovey, P. & Mayer, J.D. (1990), "Emotional intelligence", *Imagination, Cognition and Personality*, 9, pp. 185-211.

aptidão posterior depende da aquisição de uma aptidão anterior prevista no modelo (ver quadro 10).

**Quadro 10 - Modelo de IE de Salovey e Mayer (1997)**

<b>Percepção, avaliação e expressão da emoção</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade para identificar emoção em estados físicos e psicológicos;</li> <li>- Capacidade para identificar emoção em outras pessoas;</li> <li>- Capacidade para expressar emoção de forma precisa, e expressar as necessidades relacionadas com esta emoção;</li> <li>- Capacidade de discriminar as emoções entre precisas e imprecisas, honestas e desonestas.</li> </ul>
<b>Facilitação emocional do pensamento</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade de redireccionar e priorizar o pensamento baseado nas emoções associadas a objectos, eventos e outras pessoas;</li> <li>- Capacidade para gerar ou desencadear emoções intensas para facilitar julgamentos e memórias dos eventos;</li> <li>- Capacidade para capitalizar as flutuações de humor para permitir a construção de diversos pontos de vista; capacidade de integrar as diversas perspectivas geradas pelas flutuações do humor;</li> <li>- Capacidade para utilizar os estados emocionais para facilitar a resolução de problemas e promover a criatividade.</li> </ul>
<b>Compreender e analisar a informação emocional e aplicar o conhecimento emocional</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidades para compreender como as diferentes emoções estão relacionadas;</li> <li>- Capacidade para perceber as causas e consequências das emoções;</li> <li>- Capacidade para interpretar emoções complexas, tais como estados emocionais ambivalentes e contraditórios;</li> <li>- Capacidade para compreender e prever transições saudáveis entre as emoções.</li> </ul>
<b>Regulação das emoções</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Capacidade para estar aberto às emoções, tanto de prazer como de dor;</li> <li>- Capacidade para monitorar e reflectir sobre as emoções;</li> <li>- Capacidade para gerar, prolongar ou desligar-se de um estado emocional, dependendo da utilidade do julgamento da informação emocional;</li> <li>- Capacidade de gerar emoções em si próprio e nos outros.</li> </ul>

Fonte: Ceitil (2006, p. 250).

Ceitil (2006) defende que, não obstante do trabalho desenvolvido por Salovey e Mayer<sup>35</sup>, Goleman (1995) foi o autor responsável pela popularização do conceito de inteligência emocional. Ele escreveu um livro para o grande público, denominado «inteligência emocional», tornando o conceito famoso e atraente para os gestores e a sociedade em geral.

Como se pode constatar em Goleman (2010), referindo-se ao Quociente de Inteligência (Q.I), o seu interesse relaciona-se com um determinado conjunto destas «outras características», a inteligência emocional: a capacidade de a pessoa se motivar a si

<sup>35</sup> Mayer, J. D., & Salovey, P. (1997), “What is emotional intelligence?”, in P. Salovey & D. J. Sluyter (Eds.), *Emotional development and emotional intelligence*, Basic Books, New York, pp. 3-34.



mesma e persistir a despeito das frustrações; de controlar os impulsos e adiar a recompensa; de regular o seu próprio estado de espírito e impedir que o desânimo subjugu a faculdade de pensar; de sentir empatia e de ter esperança.

Segundo o seu modelo, a inteligência emocional abrange cinco grandes áreas: (1) conhecer as próprias emoções, (2) gerir as emoções, (3) auto-motivar-se, (4) reconhecer as emoções nos outros, e (5) gerir relacionamentos.

Como se pode constatar em Ceitil (2006), Goleman no seu livro como *Trabalhar com Inteligência Emocional*<sup>36</sup>, modifica o modelo anteriormente apresentado de forma a ser aplicado nas organizações. Neste modelo, Goleman teoriza a existência de cinco blocos de competências da inteligência emocional: (1) auto – consciência, (2) auto-regulação, (3) auto-motivação, (4) empatia e (5) competências sociais.

Este modelo sofreu várias críticas de outros investigadores por ser um modelo meramente teórico, ou seja, sem comprovação empírica. Tendo por base as opiniões referidas, Goleman redefiniu a área de aplicação do seu modelo.

Desta forma, em 2001, criou uma Teoria da Performance baseada na Inteligência Emocional<sup>37</sup>, em que o novo modelo deixaria de ser um modelo de inteligência emocional, para passar a ser um modelo da *performance*, requerendo este alguns atributos da inteligência emocional. Com a sua teoria da performance, Goleman distinguiu inteligência emocional de competência emocional. Assim, um certo nível de inteligência emocional é necessário a um indivíduo para apreender uma competência emocional. Desta forma, competência emocional é uma capacidade aprendida baseada na inteligência emocional que resulta em alta performance.

Para validar empiricamente o seu modelo proposto em 2001, Goleman uniu-se a um eminente investigador na área das competências dos gestores, Richard Boyatzis<sup>38</sup>.

---

<sup>36</sup> Goleman, D. (1999), *Trabalhar com Inteligência Emocional*, Temas e Debates, Lisboa.

<sup>37</sup> Goleman, D. (2001), “An EI-based theory of performance”, in C. Cherniss e D. Goleman (Eds.), *The Emotionally Intelligent Workplace*, Jossey-Bass, São Francisco, pp. 27-44.

<sup>38</sup> Goleman, D., Boyatzis, R. E. & McKee, A. (2002), *O poder da inteligência emocional – a experiência de liderar com sensibilidade e eficácia*, Editora Campus, Rio de Janeiro.

O quadro 11 descreve a versão final do modelo com base empírica comprovada.

**Quadro 11 - Blocos de competências de IE de Goleman et al. (2002)**

<b>Competência Pessoal</b>	
<b>Auto – Consciência</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auto – consciência emocional</li> <li>- Auto – avaliação precisa</li> <li>- Auto - confiança</li> </ul>
<b>Auto - Gestão</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auto – controlo emocional</li> <li>- Transparência</li> <li>- Adaptabilidade</li> <li>- Orientação para a realização</li> <li>- Iniciativa</li> <li>- Optimismo</li> </ul>
<b>Competência Social</b>	
<b>Consciência Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empatia</li> <li>- Consciência organizacional</li> <li>- Orientação para o serviço</li> </ul>
<b>Gestão de relacionamentos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Liderança Inspiradora</li> <li>- Influência</li> <li>- Desenvolvimento dos outros</li> <li>- Catalisador de mudança</li> <li>- Gestor de conflitos</li> <li>- Trabalho em equipa e colaboração</li> </ul>

Fonte: Ceitil (2006, p.257-8).

Segundo Cunha et al. (2010) o modelo de Goleman abarca capacidades e características da personalidade. Já Mayer e Salovey, preconizam um modelo mais focalizado, assente em quatro dimensões – presumindo que a IE é uma capacidade mental, uma inteligência a par de outras inteligências, o fruto de uma adequada interacção entre capacidades cognitivas e emocionais.

Para Cunha et al. (2010) do ponto de vista da GRH, a relevância da IE advém, fundamentalmente, da sua presumida relação com o desempenho no trabalho e as competências de liderança. Numa visão sinóptica, a diversa evidência teórica e empírica produzida é reveladora de que:

- Os líderes emocionalmente mais inteligentes tendem a ser mais eficazes na consecução de objectivos do grupo/organização, e fomentam o desempenho, a satisfação e a realização pessoal dos seguidores.
- Diferentes situações de liderança requerem diferentes combinações de competências emocionais.
- Os efeitos positivos normalmente apontados à liderança transformacional podem ser explicados, em medida considerável, pelas competências emocionais que os líderes

denotam. São estas que suportam a articulação da visão, a consideração dos colaboradores, a criatividade no processo decisório, a gestão construtiva dos conflitos e a interação frutuosa dos membros da equipa.

- Os indivíduos emocionalmente inteligentes tendem a denotar mais elevado desempenho e a ser melhores prestadores de serviços aos clientes e utentes.
- A combinação do QI e da IE explica uma maior variação no desempenho do que apenas o QI. Para que a IE exerça efeitos positivos sobre o desempenho dos indivíduos, é necessário que estes disponham de um patamar mínimo de QI. Por conseguinte, o QI parece necessário, mas não suficiente, carecendo os seus efeitos positivos da presença da IE. De modo similar, a IE carece da presença do QI para que possa suscitar mais elevados desempenhos.

De acordo com Cunha et al. (2007), a liderança também tem sido alvo de grande atenção. Por exemplo, algumas investigações sugerem que quase 90% das competências necessárias para o sucesso da liderança são de natureza emocional e social. Existe evidência de que o «descarrilamento» de jovens gestores promissores se deve mais frequentemente a problemas relacionados com factores emocionais (tais como o autoritarismo, o excesso de ambição, as relações de trabalho problemáticas ou os conflitos com os superiores) do que a razões do foro técnico. Em contrapartida, líderes emocionalmente inteligentes geram relações grupais mais harmoniosas, *feedback* de melhor qualidade, redes informais mais sustentadas e níveis mais elevados de empenhamento.

Do exposto se depreende a pertinência de se medir a IE dos candidatos em processo de selecção – para prever o seu potencial desempenho, particularmente quando se trata de cargos de liderança. Todavia, segundo Cunha et al. (2010), o processo de medição vive ainda num período de adolescência. Não há convergência acerca do método mais apropriado, sendo possível identificar, fundamentalmente, três tipos:

1. Nos testes de competências, o indivíduo é induzido a desempenhar diversas tarefas, entre as quais a resolução de problemas, que implicam/pressupõem haver uma resposta «correcta» e, portanto, reveladora de mais elevada IE. Um exemplo ilustrativo segundo

Mayer et al.<sup>39</sup> in Cunha et al. (2010) é o MEIES – *Multifactor Emotional Intelligence Scale*. Entre as maiores dificuldades inerentes a estes testes radicam a dificuldade de seleccionar as tarefas mais pertinentes e a de determinar a resposta mais condizente com o conceito de IE.

2. Nos questionários de autodescrição, os indivíduos são convidados a autodescreverem-se mediante as respostas a diversas afirmações. Exemplos ilustrativos são o EQ-i desenvolvido por Bar-On<sup>40</sup>, o instrumento sugerido por Wong e Law<sup>41</sup> a partir da tetra-dimensionalização proposta por Mayer e Salovey<sup>35</sup> e o *Trait Meta-Mood Scale*<sup>42</sup>. Assume-se que as pessoas denotam capacidades de auto-análise e de autoconhecimento, mas há razões para presumir a possibilidade de as pessoas perfilharem um autoconceito desajustado. Por outro lado, em determinados casos, os indivíduos são confrontados com descritores potencialmente indutores de respostas enviesadas pela desejabilidade social. A título ilustrativo é isso que pode ocorrer perante o item «Sou indiferente à felicidade dos outros». Por conseguinte, algumas escalas autodescritivas podem reflectir o autoconceito do indivíduo e/ou as suas percepções de desejabilidade – mas não a sua IE «real». O método comporta, porém, diversas vantagens: (1) é de mais fácil aplicação; (2) permite recolher respostas de um maior número de respondentes; (3) é mais barato. Diversas medidas desta natureza têm denotado consistências internas satisfatórias e validade preditiva assinalável.

3. No método dos informadores, é solicitado a observadores (e.g., colegas de trabalho, superiores hierárquicos, colegas de turma) que posicionem um determinado indivíduo

---

<sup>39</sup> Mayer, J., Caruso, D. & Salovey, P. (2000b), “Selecting a measure of emotional intelligence- the case for ability scales”, in R. Bar-On & J. Parker (Eds.), *Handbook of emotional intelligence*, Jossey-Bass, San Francisco, pp. 320-342.

<sup>40</sup> Bar-On, R. (1996), *The emotional quotient inventory (EQ-i): a test of emotional intelligence*, Multi-Health Systems, Toronto.

<sup>41</sup> Wong, C. S. & Law, K. S. (2002), “The effects of leader and follower emotional intelligence on performance and attitude: An exploratory study”, *Leadership Quarterly*, 13, pp. 243-274.

<sup>42</sup> Salovey, P., Mayer, J.D., Goldman, S., Turvey, C. & Palfai, T. (1995), “Emotional attention, clarity, and repair: Exploring emotional intelligence using the Trait Meta-Mood Scale”, in J.W. Pennebaker (Ed.), *Emotion, disclosure, and health*, American Psychological Association, Washington, pp. 125-154.

relativamente a algumas afirmações. Esta via tem a vantagem de evitar os enviesamentos potencialmente advenientes das autodescrições (e.g., um indivíduo com fraca autoconsciência das suas emoções não terá autoconsciência para se descrever adequadamente nessa competência emocional). Mas comporta diversos riscos. Por exemplo, só é válida para comportamentos observáveis – pois as capacidades mentais, sendo intrínsecas ao próprio indivíduo, não podem ser acedidas desta forma. Alguns autores aduzem que o método mede, fundamentalmente, a reputação de uma pessoa, e não o que ela é efectivamente. Uma das fórmulas parcialmente inibitórias destes riscos consiste em recorrer à descrição multifontes, via aliás usada no *Emotional Competence Inventory*, desenvolvido por Boyatzis e Goleman no seio do *Hay Group*.

Cunha et al. (2010), defendem que cada um dos métodos denota vantagens e desvantagens – sendo o método dos informadores mais dificilmente aplicável à selecção externa de RH. Como nota de acréscimo, mencione-se um trabalho de desenvolvimento e validação de um instrumento de medida de IE em Portugal, do qual se extraiu uma estrutura dimensional contendo seis dimensões: (1) compreensão das emoções próprias; (2) autocontrolo perante as críticas; (3) auto-encorajamento (uso das emoções); (4) autocontrolo emocional; (5) empatia; (6) compreensão das emoções dos outros. Medida deste modo, a IE explica a satisfação com a vida, a saúde física, o desempenho académico dos estudantes, o serviço/apoio prestado pelos enfermeiros aos seus pacientes, e o grau em que os líderes promovem a criatividade dos seus colaboradores. Ainda Cunha et al. (2010) defendem que são, contudo, necessários mais trabalhos de aprofundamento empírico em contextos de trabalho e/ou de liderança.

## **2.8 Síntese e o Modelo Conceptual da Investigação**

No capítulo que se dá agora por concluído, foi possível constatar a importância do turismo de eventos em Portugal no presente e no futuro e consequentes impactos na economia. Neste capítulo procurou-se também explicar a relevância da gestão de recursos humanos em geral e do processo de selecção em particular.

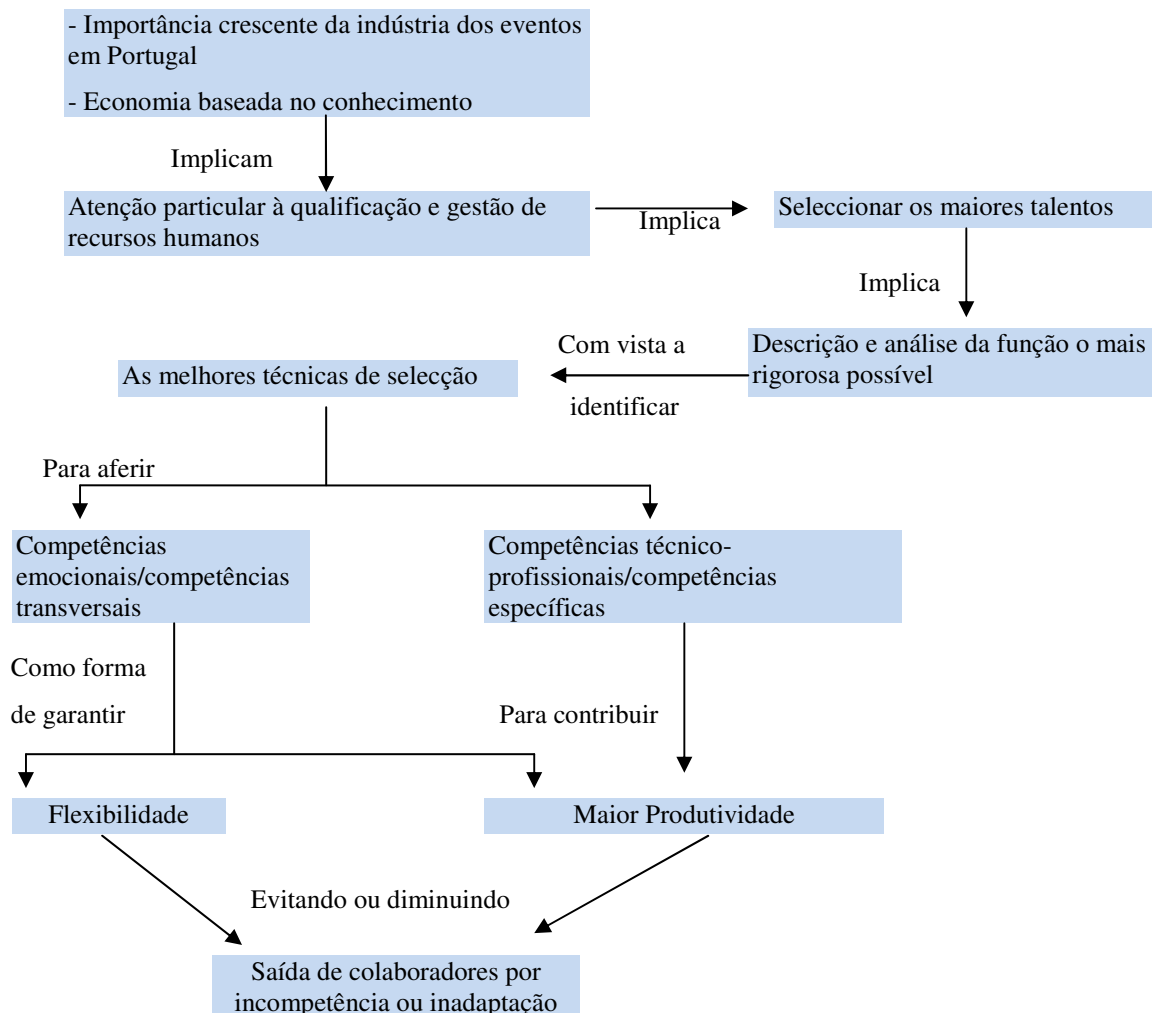
Foram ainda aflorados métodos e técnicas de selecção por áreas: os focalizados no indivíduo; os mais orientados para a função e os métodos de natureza mais holística. A esse nível conclui-se que o método mais utilizado, apesar da pouca validade preditiva, é a entrevista, sendo que as entrevistas estruturadas apresentam maior validade em relação

às psicológicas. Contudo, a solução parece passar pela combinação de ambos os tipos e, uma das fórmulas possíveis, é a entrevista multimodal (semi-estruturada).

Finalmente, e porque dois dos objectivos específicos deste trabalho são: (1) identificar as competências mais requeridas na indústria dos eventos – as técnico-profissionais ou as emocionais; (2) traçar um perfil individual de competências de um gestor de eventos, são abordadas as questões das competências e da Inteligência Emocional.

A partir da revisão bibliográfica foi possível construir um modelo conceptual que explica a articulação entre os diferentes fenómenos e conceitos relevantes para esta investigação (ver figura 7).

**Figura 7 - Modelo Conceptual da Investigação**



Fonte: Elaboração própria com base na revisão da literatura.

A importância crescente da indústria dos eventos em Portugal e o facto de vivermos na era da economia baseada no conhecimento, implicam uma atenção particular à qualificação e gestão das pessoas, que se inserem nessa indústria como forma de garantir a sua evolução e desenvolvimento sustentável. Isto obriga as empresas organizadoras de eventos a seleccionarem os maiores talentos. Para isto suceder é imprescindível uma descrição e análise da função, a mais rigorosa possível, com vista a identificar as melhores técnicas de selecção para aferir competências emocionais/transversais, como forma de garantir a flexibilidade e adaptação dos colaboradores aos diversos contextos e situações e, consequentemente, contribuir para uma maior produtividade por parte dos mesmos, bem como para aferir competências técnico-profissionais/específicas com vista a contribuir para uma maior produtividade no desempenho da função. Finalmente, a sinergia entre flexibilidade e produtividade evita ou diminui a saída de colaboradores por inadaptação ou incompetência.

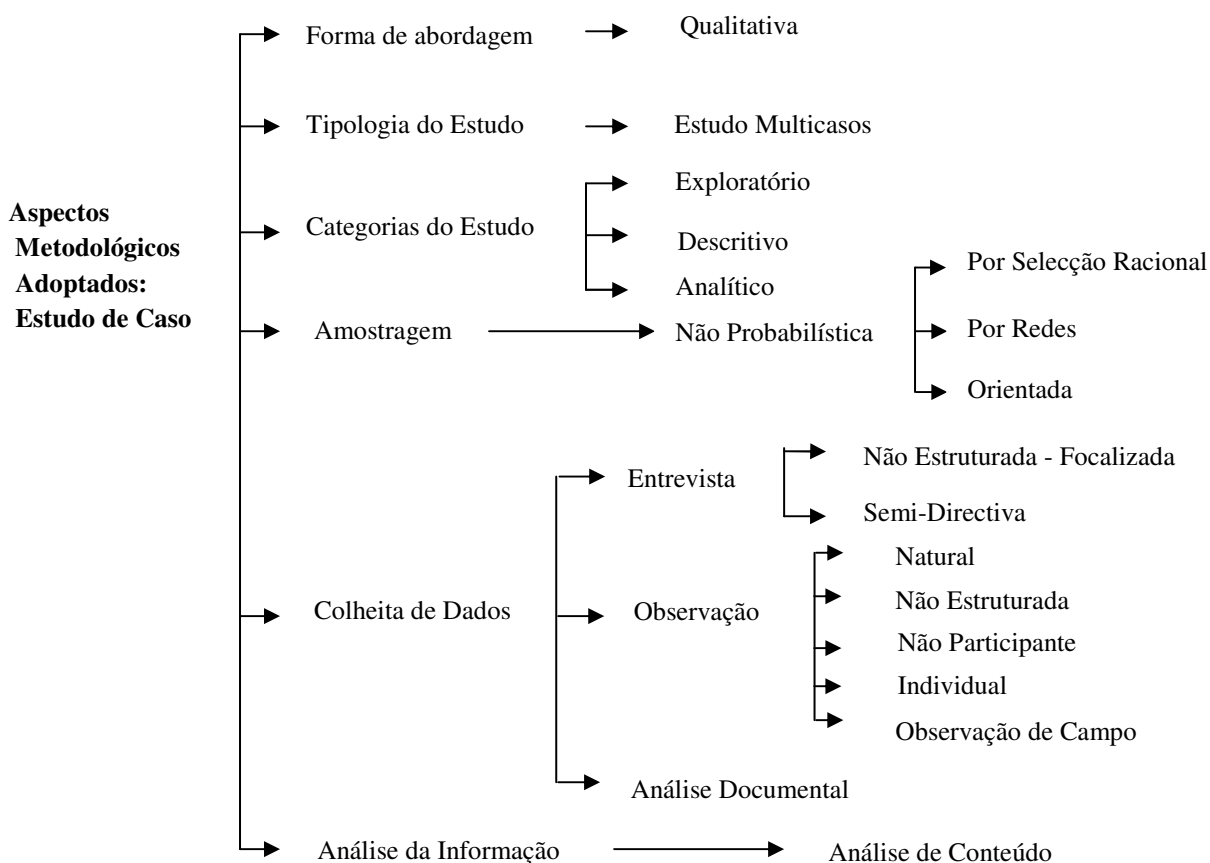
## Capítulo 3 – Metodologia

### 3.1 Introdução

Este capítulo inicia-se com a apresentação do tipo de estudo, bem como as suas dimensões de análise e variáveis.

Num segundo nível, será feita a problematização da metodologia – estudo de caso e sua aplicabilidade à investigação em questão. Num terceiro nível, serão abordadas a definição da amostra, as técnicas de colheita de dados e finalmente a análise e interpretação da informação (ver figura 8).

**Figura 8 - Síntese da metodologia adoptada**




Fonte: Elaboração própria com base em Barañano (2008), Campenhoudt & Quivy (2008), Freixo (2010), Guerra (2006).



### 3.2 Desenho e Operacionalização da Investigação: Dimensões de Análise e Variáveis

Como se pode ver (quadro 12), o desenho da investigação assenta num propósito exploratório e descritivo. O aspecto exploratório justifica-se pela necessidade de compreensão do tema de pesquisa, a partir da revisão da literatura e especialmente por pouco se conhecer do objecto de estudo. O aspecto descritivo refere-se às empresas estudadas na pesquisa de campo.

**Quadro 12 – Desenho da investigação**

	Enquadramento Teórico e Fundamentação	Preparação do Trabalho de Campo	Recolha e Análise da Informação	Resultados e Conclusões
 <b>Tempo</b>	<b>Estudo Exploratório</b> - Revisão da literatura  - Definição da pergunta de partida e dos objectivos da pesquisa	- Escolha dos casos de estudo  - Observação natural e não participante  - Análise documental  - Construção da entrevista		- Dimensões de análise relevantes
	<b>Estudo Descritivo</b>		- Aplicação da entrevista junto dos directores gerais e/ou responsáveis de recursos humanos  - Análise qualitativa da informação  - Análise comparativa da informação	-Concretização dos objectivos da investigação

Fonte: Elaboração própria.

No caso desta pesquisa, o método exploratório permitirá:

1. Contribuir para a clarificação da importância do turismo de eventos em Portugal e o papel da gestão de recursos humanos em geral e do processo de selecção de pessoal em particular no desenvolvimento sustentável do sector.
2. Aferir a importância da descrição e análise de funções no processo de selecção.
3. Identificar as técnicas de selecção mais utilizadas.
4. Avaliar o peso das competências emocionais VS competências técnico-profissionais.
5. Potenciar o desenvolvimento de estudos alargados a outras áreas da gestão de recursos humanos no sector dos eventos.

O quadro 13 mostra as dimensões de análise e respectivas variáveis.

**Quadro 13 - Operacionalização da investigação: dimensões de análise e variáveis**

Dimensões de Análise	Variáveis
1. Processo de Selecção	Perceber as diferentes fases do processo de selecção
2. Relação entre as técnicas de selecção e as funções a seleccionar	Existência de uma relação entre as técnicas de selecção e as funções a seleccionar
3. Habilitações literárias que prevalecem na indústria dos eventos	Constatar as habilitações literárias dominantes
4. Faixas etárias mais comuns na indústria dos eventos	Apurar as faixas etárias dominantes
5. Técnicas de selecção mais utilizadas	Identificar as técnicas de selecção mais utilizadas e sua operacionalização
6. Descrição e análise de funções	Existência do processo de descrição e análise de funções
7. Competências técnico-profissionais da função gestor de eventos	Identificar as competências técnico-profissionais
8. Competências emocionais da função gestor de eventos	Identificar as competências emocionais
9. Requisitos básicos da função gestor de eventos	Idade; experiência; formação

Fonte: Elaboração própria.

### 3.3 Problematização da Metodologia – Estudo Multicasos

A utilização de abordagens qualitativas tem tido um desenvolvimento significativo, bem como tem sido alvo de particular atenção em campos como a educação e a gestão.

Como se pode constatar em Boutin et al. (2008), tem-se assistido a um interesse crescente pelos métodos de investigação qualitativa nas ciências humanas.

De acordo com Freixo (2010), a expressão metodologias qualitativas abarca um conjunto de abordagens, que, consoante os investigadores, toma diferentes denominações. Assim, por exemplo, e ainda segundo o mesmo autor, Frederick Erickson<sup>43</sup> engloba, na expressão investigação interpretativa, procedimentos metodológicos diversos, designadamente: observação participante, etnografia, estudo de caso, interaccionismo simbólico, fenomenologia ou, muito simplesmente, abordagem qualitativa.

Apesar de ser particularmente criticado por aqueles que defendem os valores por vezes dominantes no meio científico, que são de tradição quantitativa de paradigma positivista, o estudo de caso é sem dúvida um dos métodos mais relevantes da investigação qualitativa.

Como se pode constatar em Ponte (1994), um estudo de caso pode ser caracterizado como um estudo de uma entidade bem definida como um programa, uma instituição, um curso, uma disciplina, um sistema educativo, uma pessoa, ou uma entidade social. Visa conhecer em profundidade o seu «como» e os seus porquês, evidenciando a sua unidade e a sua identidade próprias. É uma investigação que se assume como particularística, isto é, que se debruça deliberadamente sobre uma situação específica que se supõe ser única em muitos aspectos, procurando descobrir o que há nela de mais essencial e característico e, desse modo, contribuir para a compreensão global do fenómeno de interesse.

De acordo com Barañano (2008), um estudo de caso é uma investigação empírica que (1) estuda um fenómeno contemporâneo, dentro de um contexto real, especialmente quando os limites entre o fenómeno e o contexto não são claramente evidentes; (2) lida

---

<sup>43</sup> Erickson, F. (1986), “Qualitative methods in research on teaching”, in M. C. Wittrock (ed.), *Handbook of research on teaching*, Macmillan, New York, pp. 119-161.

com uma situação na qual pode haver muitas variáveis de interesse; (3) conta com muitas fontes de evidência; e (4) precisa do desenvolvimento prévio de proposições teóricas para orientar a recolha e a análise de dados.

Kilpatrick<sup>44</sup>, referenciado por Freixo (2010), considera que, mais do que uma metodologia, um estudo de caso é essencialmente um desenho de investigação. Na verdade, como assinala o autor, um estudo de caso pode ser conduzido no quadro de paradigmas metodológicos bem distintos, como o positivista, o interpretativo ou o crítico.

No estudo de caso, trata-se de um tipo de pesquisa que tem sempre um forte cunho descritivo. Segundo Ponte (1994), o investigador não pretende modificar a situação, mas compreendê-la tal como ela é. Para isso apoia-se numa «descrição grossa», isto é, factual, literal, sistemática e tanto quanto possível completa do seu objecto de estudo.

No entanto, um estudo de caso não tem de ser meramente descritivo. Pode ter igualmente um profundo alcance analítico, interrogando a situação, confrontando-a com outras situações já conhecidas e com as teorias existentes. Pode, deste modo, ajudar a gerar novas teorias e novas questões para futura investigação.

Segundo Barañano (2008), o método de investigação estudo de caso mostra-se adequado quando os tipos de questões a ser respondidas se inserem no domínio do «como» ou do «porquê», muito embora também se aplique em questões do tipo «qual». Assim, tendo em conta o género de questões a que se tenta responder, existem três tipos de estudos de caso:

- Exploratório – Responde a questões do tipo qual?
- Descritivo – Responde a questões do tipo como?
- Explicativo – Responde a questões do tipo porquê?

Segundo Ponte (1994), como trabalhos de investigação, os estudos de caso podem ser essencialmente exploratórios, servindo para obter informações preliminares acerca do respectivo objecto de interesse. Podem ser fundamentalmente descritivos, tendo como propósito essencial descrever, isto é, dizer simplesmente «como é» o caso em apreço. E,

---

<sup>44</sup> Kilpatrick, J. (1988), Editorial, *Journal for Research in Mathematics Education*, 19, pp. 98.

finalmente, podem ser analíticos, procurando problematizar o seu objecto, construir nova teoria ou confrontá-la com a teoria existente. No entanto, são os estudos de cunho mais analítico os que podem proporcionar um mais significativo avanço do conhecimento.

Como se pode constatar em Barroso (2010), Marshall & Rossman<sup>45</sup> consideram que a generalidade dos estudos de investigação se enquadra em quatro categorias:

- 1- Estudos exploratórios (investigam fenómenos pouco conhecidos, identificam variáveis e geram fenómenos);
- 2- Estudos explanatórios (explicam as forças que originam o fenómeno em estudo e identificam causas que afectam esse estudo);
- 3- Estudos descritivos (procuram documentar o fenómeno);
- 4- Estudos predictivos (procuram predizer os resultados de um fenómeno e prever os eventos e comportamentos do fenómeno).

No que concerne à tipologia de estudos de caso, segundo Araújo et al. (2008), autores como Léssard-Hebert et al.<sup>46</sup>, Yin<sup>47</sup>, Bogdan & Biklen<sup>48</sup>, Punch<sup>49</sup>, diferenciam estudo de caso em: estudo de caso único e estudo de caso múltiplo. Já, Stake<sup>50</sup> distingue três tipos de estudo de caso: o estudo de caso intrínseco, instrumental e colectivo.

De acordo com Freixo (2010), como estratégia de investigação, o estudo de caso é usado em muitos campos, incluindo: ciência política e pesquisa de administração

---

<sup>45</sup> Marshall, C. & Rossman, G. B. (1995), *Designing Qualitative Research*. Sage Publications, Thousand Oaks, London, New Delhi.

<sup>46</sup> Léssard-Hébert, M., Goyette, G. & Boutin, G. (1994), *Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas*, Instituto Piaget, Lisboa.

<sup>47</sup> Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods* (2ªEd), Sage Publications, Thousand Oaks.

<sup>48</sup> BOGDAN, R. & Biklen, S. (1994), *Investigação Qualitativa em Educação*, Colecção Ciências da Educação, Porto Editora, Porto.

<sup>49</sup> Punch, K. (1988), *Introduction to Social Research: Quantitative & Qualitative Approaches*, Sage Publications, London.

<sup>50</sup> Stake, R. (1995), *The Art of Case Study Research*, Sage Publications, London.

pública; psicologia e sociologia; organizações e estudos de administração; pesquisa de planeamento regional, como estudos de planificação, bairros ou agências públicas. Ponte (1994) acrescenta que, em Economia, é comum a realização de estudos de caso sobre um determinado país ou ramo de actividade (por exemplo, a indústria têxtil).

O estudo de caso baseia-se fortemente em trabalho de campo ou em análise documental. Como já foi referido anteriormente um estudo de caso é uma investigação de natureza empírica, que tira partido de fontes múltiplas de evidência, como: “entrevistas, observações, documentos e artefactos”(Yin<sup>47</sup> in Ponte 1994:3).

Contudo o estudo de caso é bastante criticado em relação à questão da generalização dos resultados e validade externa. Referindo-se a um único caso, nada nos dizem sobre as suas semelhanças e diferenças com outros casos existentes, nem sobre a frequência de tal ou tal característica. De acordo com Ponte (1994), trata-se de uma crítica que subentende a tradição positivista, que persegue enunciados sobre uma forma «de leis gerais» ou «generalizações», eventualmente «verificáveis», e que durante muitas décadas foi largamente dominante em Educação. Todavia, deverá considerar-se que este tipo de procedimento não tem esse objectivo, mas apenas produzir conhecimentos acerca de objectivos muito particulares. Na verdade, caso seja essa a intenção do investigador, então deve este deitar mão de um outro método ou procedimento metodológico. Como se pode constatar em Freixo (2010), comentando essa ausência de possibilidade de generalização, Robert Yin<sup>51</sup> responde dizendo que eles podem não generalizar para um universo contribuindo para uma generalização em extensão, mas ajudam a fazer surgir novas teorias ou a ajudar a confirmar ou infirmar as teorias existentes.

Em síntese, os estudos de caso não se usam quando se quer conhecer propriedades gerais de toda uma população. Pelo contrário, usam-se para compreender a especificidade de uma dada situação ou fenómeno, para estudar os processos e as dinâmicas da prática, com vista à sua melhoria, ou para ajudar um dado organismo ou decisor a definir novas políticas. O seu objectivo fundamental é proporcionar uma

---

<sup>51</sup> Yin, R. (2005), *Estudo de Caso: planeamento e métodos* (3.ªed.), Bookman, Porto Alegre.

melhor compreensão de um caso específico. De acordo com Merriam<sup>52</sup> e Yin<sup>47</sup> in Ponte (1994) será uma abordagem adequada quando:

- Não se pergunta «o quê?», «quantas?», mas sim «como?», «porquê?»;
- A situação é de tal modo complexa que não permite a identificação das variáveis eventualmente relevantes;
- Se pretende descobrir interações entre factores significativos especificamente características dessa entidade;
- Se pretende uma descrição ou uma análise profunda e global de um fenómeno a que se tem acesso directo;
- Se quer compreender melhor a dinâmica de um dado programa ou processo.

### **3.4 Aplicabilidade da Metodologia - Estudo Multicasos**

Analizada e problematizada a metodologia a utilizar, o Estudo Multicasos, destacam-se, de seguida, os motivos que justificam tal escolha, tendo em linha de conta as particularidades inerentes ao tema.

Como resulta claramente da abordagem teórica inicial, o processo de selecção, é um tema actual e extremamente complexo pela sua importância e impacto no sucesso organizacional.

Na presente pesquisa pretende-se estudar o processo de selecção num ramo de actividade específico, a indústria dos eventos, como refere Ponte (1994), é comum a realização de estudos de caso sobre um determinado ramo de actividade. Já, Barañano (2008) refere que, em gestão, recorre-se cada vez com maior frequência à realização de estudos de caso, dada a complexidade das situações e a necessidade crescente de informação qualitativa.

Como foi mencionado na introdução deste estudo, pretende-se com esta investigação contribuir para a melhoria na definição de políticas e práticas de selecção de pessoal nas empresas de eventos em Portugal. Ora, como se pode constatar em Ponte (1994), os estudos de caso usam-se para compreender a especificidade de uma dada situação ou fenómeno, para estudar os processos e as dinâmicas da prática, com vista à sua

---

<sup>52</sup> Merriam, S. (1998), *Case study research in education: A qualitative approach*, Jossey-Bass, San Francisco.

melhoria, ou para ajudar um dado organismo ou decisor a definir novas políticas. O seu objectivo fundamental é proporcionar uma melhor compreensão de um caso específico.

Este estudo, no que concerne à tipologia, trata de estudo de caso múltiplo. Serão analisadas três empresas de eventos que organizam essencialmente eventos corporativos. Yin<sup>47</sup>, referenciado por Martins (2008), afirma que os estudos de casos múltiplos costumam ser mais convincentes. Ponte (2006), defende que a realização de estudos de caso múltiplos, incidindo em casos cuidadosamente escolhidos, permite compreender e contrastar muitos aspectos dos fenómenos que interessam a um investigador. “A comparação multicasos visa descobrir convergências entre vários casos” (Boutin et al., 2008:170).

Os estudos de casos múltiplos apresentam maior robustez e validade externa. Nesse âmbito, a estrutura teórica assume um papel determinante nesse tipo de estudo, o uso da teoria não é somente de importância fundamental para o planeamento apropriado da pesquisa e da recolha de dados, igualmente se torna o principal veículo para generalizar os resultados que derivam de estudos de caso. Segundo Barañano (2008), a realização de um estudo de caso de alta qualidade pressupõe ainda uma contínua interacção entre as questões teóricas que estão a ser estudadas e os dados que estão a ser recolhidos.

Yin<sup>47</sup>, referenciado por Martins (2008), ressalta que a estrutura teórica torna-se mais tarde o instrumento para generalizar para casos novos. Tem-se, nessas condições, a possibilidade de construção de uma teoria (*ground theory*) a partir dos resultados comuns aos analisados.

O objectivo desta pesquisa não é fazer uma generalização em extensão, mas sim ajudar a fazer surgir novas teorias ou a confirmar ou infirmar as teorias existentes.

De acordo com a classificação de Ponte (1994), este estudo terá características de um estudo exploratório para obter informações preliminares acerca do respectivo objecto de interesse; descritivo, porque tem como propósito descrever os casos em apreço e finalmente, analítico, porque procura problematizar o seu objecto, construir nova teoria ou confrontá-la com a teoria existente e são estes estudos que podem proporcionar um mais significativo avanço do conhecimento.



### 3.5 Definição da Amostra

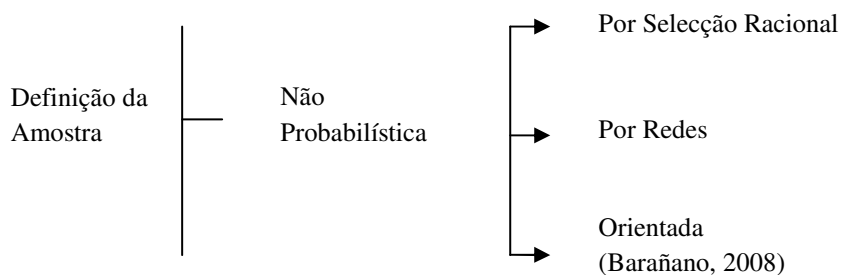
A técnica de amostragem desta pesquisa é não probabilística, isto é, todos os elementos da população não têm a mesma probabilidade de serem seleccionados para integrarem a amostra.

De acordo com Barañano (2008), na amostragem não aleatória incluem-se métodos que envolvem juízos de valor de quem selecciona. Assim, a construção da amostra é feita a partir de informações disponíveis *a priori* sobre a população estudada, procurando-se que a amostra seja um espelho tão fiel quanto possível dessa população.

De acordo com os métodos de amostragem não probabilísticos de Freixo (2010), esta investigação recorre à amostragem por selecção racional, porque baseia-se na selecção pelo investigador de determinados sujeitos em função de características típicas; e amostragem por redes, porque visa recrutar sujeitos, que são difíceis de encontrar, utilizando redes de amigos.

Já, segundo Barañano (2008), esta investigação é do tipo amostragem orientada, porque a selecção dos elementos da população é feita por especialistas na área de trabalho e em função das características que esses elementos possuem relativamente aos objectivos da pesquisa.

**Figura 9 – Síntese da definição da amostra**



Fonte: Elaboração própria com base em Barañano (2008) e Freixo (2010).

### 3.6 Técnicas de Colheita de Dados

Como já foi referido anteriormente, Yin<sup>47</sup> referido em Ponte (1994) e Barañano (2008), um estudo de caso é uma investigação de natureza empírica que tira partido de múltiplas fontes de evidência como: entrevistas, observações, documentos e artefactos.

Esta investigação recorre a entrevistas, observações e no caso da Desafio Global *ativism* a documentos.

No que concerne às entrevistas, de acordo com Freixo (2010), este estudo foi realizado através de entrevistas não estruturadas<sup>53</sup> do tipo focalizada<sup>54</sup>.

Já, segundo Barañano (2008), a entrevista realizada nesta pesquisa enquadra-se no tipo de entrevista semi-directiva, o entrevistador apresenta o tema e as diferentes áreas que o entrevistado deve abordar e este tem liberdade quanto à ordem e à forma como irá introduzir as diferentes áreas do tema. Neste caso, o entrevistador só pode intervir para re-orientar a entrevista no caso do entrevistado se desviar do tema ou para lhe lembrar que esqueceu alguma das áreas a abordar.

Barañano (2008), defende que as entrevistas oferecem a grande vantagem de estarem explicitamente focadas no tópico em estudo e permitirem a generalização dos resultados obtidos a toda a população.

Relativamente à observação desta pesquisa, é natural, na medida em que as condições da observação não são planeadas, quanto à sua estrutura é assistémica. Observação assistémica é também denominada observação não estruturada, sem controlo previamente elaborado e sem instrumental apropriado. No que diz respeito à forma de participação do investigador pode-se considerar a observação desta investigação do tipo não participante. É aquele tipo de observação em que o investigador permanece fora da realidade a estudar. A observação é assim feita sem que haja interferência ou envolvimento do observador na situação, ou seja, o investigador assume o papel de espectador.

De acordo com Barañano (2008), esta investigação enquadra-se na observação directa, quando o investigador não forma parte do colectivo observado.

---

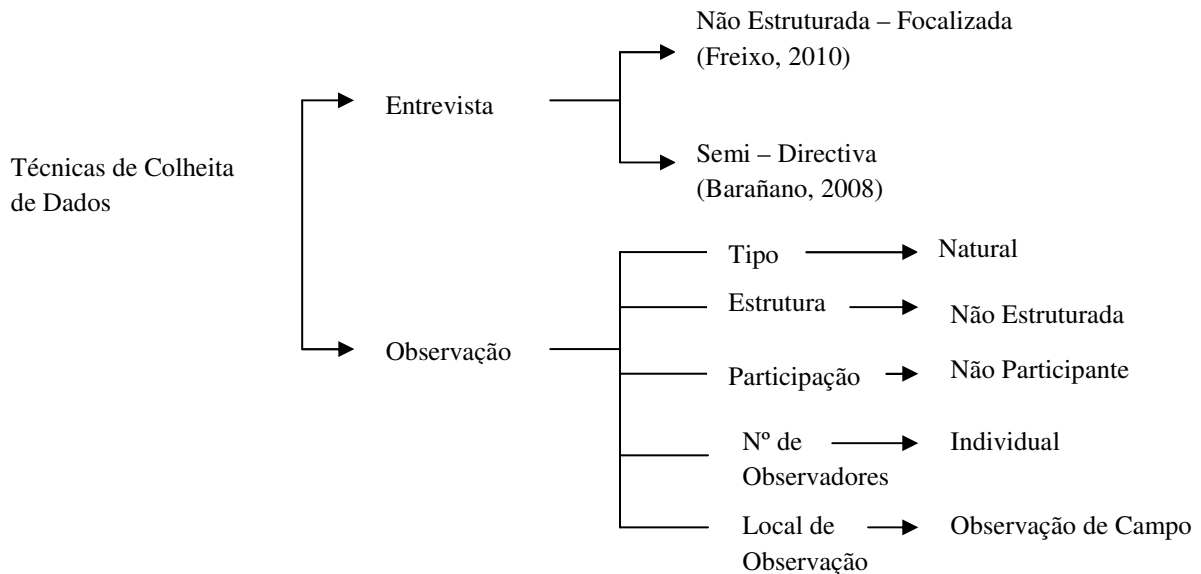
<sup>53</sup> Neste tipo de entrevistas o investigador procura livremente, sem recurso a qualquer guião previamente elaborado, conseguir através da conversação dados que possam ser utilizados em análise qualitativa, ou seja, aspectos considerados mais relevantes de um problema de investigação.

<sup>54</sup> Com recurso a um roteiro de tópicos relativos a um problema que se vai estudar, podendo o entrevistador incluir as questões que considerar oportunas.

Finalmente, no que concerne à observação desta pesquisa, quanto ao número de observadores, é individual e quanto ao local de observação são as próprias empresas em causa na investigação (observação de campo).

Quanto aos documentos foi possível recorrer-se a esta técnica apenas na primeira empresa em estudo - a Desafio Global *ativism*.

**Figura 10 – Síntese das técnicas de colheita de dados**



Fonte: Elaboração própria com base em Barañano (2008) e Freixo (2010).

### 3.7 Análise e Interpretação da Informação

A análise dos dados consiste em trabalhar as informações obtidas durante a pesquisa de campo. Segundo Campenhoudt & Quivy (2008), aquela tem dois grandes objectivos: o primeiro consiste em verificar se as informações recolhidas correspondem de facto às hipóteses, ou, noutros termos, se os resultados observados correspondem aos resultados esperados pela hipótese. O primeiro objectivo desta fase de análise das informações é, portanto, a verificação empírica. O outro objectivo consiste em interpretar factos inesperados e rever ou afinar as hipóteses para que, nas conclusões, o investigador esteja em condições de sugerir aperfeiçoamentos do seu modelo de análise ou de propor pistas de reflexão e de investigação para o futuro.

Como refere Freixo (2010), a interpretação dos resultados deve fazer-se em conformidade com o tipo de estudo e o quadro de referência adoptado.

Guerra (2006), reforça que a escolha da técnica mais adequada para analisar o material recolhido depende dos objectivos e do estatuto da pesquisa, bem como do posicionamento paradigmático e epistemológico do investigador.

Como já foi referido anteriormente, esta investigação é de natureza qualitativa, nomeadamente utiliza como método, o Estudo de Caso, como tal, a técnica utilizada para a análise da informação é a da análise de conteúdo.

Segundo Guerra (2006), é um pressuposto que a análise de conteúdo é uma técnica e não um método, utilizando o procedimento normal da investigação – a saber: o confronto entre um quadro de referência do investigador e o material empírico recolhido. Nesse sentido, a análise de conteúdo tem uma dimensão descritiva que visa dar conta do que nos foi narrado e uma dimensão interpretativa que decorre das interrogações do analista, face a um objecto de estudo, com recurso a um sistema de conceitos teórico-analíticos, cuja articulação permite formular as regras de inferência.

Campenhoudt & Quivy (2008) agrupam os métodos de análise de conteúdo em duas categorias: métodos quantitativos e métodos qualitativos. Os segundos seriam intensivos (análise de um pequeno número de informações complexas e pormenorizadas) e teriam como informação de base a presença ou ausência de uma característica ou o modo segundo o qual os elementos do «discurso» estão articulados uns com os outros.

Como já foi mencionado anteriormente, a orientação teórica tem um papel fulcral na pesquisa de natureza qualitativa, particularmente no método estudo de caso. Segundo Ponte (1994), a teoria é necessária para orientar a investigação, tanto em termos da recolha de dados como da sua análise. Ajuda a responder a questões como: Que coisas observar? Que dados colher? Que perguntas fazer? Que tipos de categorias construir?

A análise e interpretação das informações desta pesquisa seguem os pressupostos e orientações descritas acima.

### **3.8 Síntese**

Este capítulo que se dá por concluído, abordou as diferentes questões associadas à metodologia, nomeadamente: desenho e tipo de investigação; estudo de caso e sua aplicabilidade; definição da amostra; técnicas de colheita de dados e análise e interpretação da informação.

Em resumo, o capítulo aduziu o seguinte:

- O desenho da investigação assenta num propósito exploratório e descritivo.
- A metodologia adoptada é o estudo de caso do tipo – multicasos.
- A estrutura teórica assume um papel determinante como veículo para generalizar os dados resultantes do estudo de caso.
- A definição da amostra da investigação é do tipo não probabilística por selecção racional e por redes, ou orientada.
- A investigação recorre a múltiplas fontes de evidência, nomeadamente: entrevista, observação e documentos.
- A análise e interpretação da informação recolhida na pesquisa de campo consistem na técnica da análise de conteúdo.

## Capítulo 4 – Trabalho de Campo

### 4.1 Introdução

O capítulo que se segue trata a pesquisa de campo efectuada a três empresas portuguesas, situadas na área da grande Lisboa, que organizam eventos essencialmente corporativos: Desafio Global *ativism* (DG); Touch Group (TG) e TLC *Events* (TLC).

Num primeiro nível, com base na análise das informações recolhidas durante a pesquisa de campo, serão apresentadas as respectivas empresas nas questões pertinentes para a concretização dos objectivos do estudo.

Numa segunda fase irá proceder-se à análise comparativa da informação, com o objectivo de identificar as convergências e divergências dos diferentes casos de estudo.

Finalmente, com base na análise comparativa e na revisão bibliográfica, irá traçar-se um perfil individual de competências da função gestor de eventos e desenvolver um processo de selecção de pessoal.

Como já foi referido no ponto 3.5, esta pesquisa resulta de fontes múltiplas de evidência, nomeadamente entrevista, observação e análise documental.

### 4.2 Apresentação da Empresa - DG *ativism*

A DG é uma agência do sistema *ativism*, especializada em eventos corporativos. Desde a sua fundação, ano de 2001, que desenvolve alguns dos maiores *corporate events* realizados em Portugal.

A DG é uma referência na indústria dos eventos em Portugal. Já conquistou diversos prémios a nível nacional e internacional, como: *Special Award Revelation Country* em 2007; prémio melhor evento empresarial (EDP – Plano de Negócios) e melhor produção decoração – programa *Allgarve* em 2008; melhor empresa de organização de eventos em 2009. Neste mesmo ano, ainda, foi distinguida com o prémio *Marketeer* na categoria de Eventos e Entretenimento e considerada, pela 7ª vez, a melhor agência de Eventos nos prémios Meios&Publicidade.

A DG actua da seguinte forma: diagnóstico e análise dos objectivos do evento, do perfil dos participantes e do histórico de eventos realizados.

Concepção criativa do evento, elaboração de conteúdos (*event branding, speakers & entertainment*), aplicações em suportes de comunicação 2D, 3D e Multimédia.

- Definição e gestão de espaços.
- Definição e gestão de fornecedores.
- Produção e controlo do evento.

A DG *ativism* é responsável pela gestão integrada de eventos para as principais marcas do país, em projectos dos 10 aos 10.000 participantes.

A sua área de actuação abrange:

- Reuniões Institucionais.
- Convenções, Congressos, Seminários.
- Lançamentos de novos produtos.
- Reuniões de *Kick-Off*<sup>55</sup> e de Ciclo.
- Actividades de *Team-Building*<sup>56</sup> e Motivação.
- Acções de Formação e Dinamização Interna.
- Acções de Incentivo ao Público Interno/Externo.
- Inaugurações, Animação Empresarial e Datas Especiais.
- *Event Consulting*.

#### **4.2.1 Recursos Humanos**

Durante o período em que ocorreu a análise, a empresa era constituída por 32 colaboradores. No plano do discurso, segundo o seu director geral, o maior património da área de actividade eventos são as pessoas. Nesse âmbito a gestão de talentos assume particular relevância para a empresa, “captar e manter as pessoas certas implica uma constante gestão de talentos” (Director Geral).

Para a DG, a gestão de talentos consiste em:

- Identificar pessoas cuja carreira de sonho é na gestão de eventos empresariais;

---

<sup>55</sup> Reuniões que servem como rampa de lançamento para novos projectos e estratégias empresariais.

<sup>56</sup> Actividades *outdoor* para promover e estimular o trabalho em equipa e motivação.

- Fazer sentir a essas pessoas que, sendo a sua paixão nesta área, DG *ativism* é a empresa certa por lhes proporcionar vivências e processos de aprendizagem que mais nenhuma empresa no mercado nacional lhes poderá proporcionar.

“Nesse sentido a nossa responsabilidade é proporcionar um ambiente de trabalho que cultive o sucesso. Uma escola de fazer bem. É constante o fluxo de informação sobre procedimentos, novos fornecedores, acções de formação interna, incentivos, etc.

Neste turbilhão de informação, tem um papel fundamental a aprendizagem proporcionada às equipas, na apresentação dos eventos realizados por outras equipas. Numa reunião mensal – *Team Meeting* – cada equipa apresenta os seus eventos mais relevantes e faz um *debriefing*<sup>57</sup> da prestação dos fornecedores envolvidos” (Director Geral).

Importa referir que, em conversas informais com alguns colaboradores, era bem visível o orgulho da forma como falavam da organização e de fazerem parte da mesma. Por outro lado, é importante salientar que a DG recebe cerca de 360 candidaturas espontâneas por ano, uma média de 30 por mês.

Segundo Bancalheiro (2010), *employer branding* é um processo alinhado com os valores organizacionais e com os objectivos de negócio, estruturado numa forma consistente e continuada, que comunica (externa e internamente) os aspectos mais relevantes da identidade da organização (missão, visão, valores, práticas de gestão, política de desenvolvimento e de compensação, etc.) com o objectivo de criar uma imagem externa de *first choice employer* e interna de *great place to work* que seja diferenciadora em relação a outros concorrentes e atractiva para o grupo-alvo a que se destina.

De acordo com este conceito e a avaliar pelos dados referidos acima, pode concluir-se que há um forte investimento por parte da organização numa marca - *employer branding*. Nesse âmbito, importa salientar que a DG ocupou a 27ª posição em 2007 nas melhores empresas para trabalhar em Portugal, e em 2008 alcançou a 24ª posição. Contudo, em 2009 não ficou classificada entre as primeiras 30 melhores.

---

<sup>57</sup> Breve explicação de algo já realizado.



O quadro 14 ilustra a repartição do emprego por função na DG, mencionando o número de colaboradores por função/cargo. Sublinhe-se que dos 32 colaboradores, 24 desempenham a função de gestores de eventos, dado que a função designada como *Team Leader* também pressupõe a gestão de eventos.

**Quadro 14 - Repartição do emprego por função na DG**

<b>Função / Cargo</b>	<b>Número de Colaboradores</b>
Directores / <i>Team Leaders</i>	2
<i>Team Leader</i>	7
Gestores de Eventos	17
<i>Designers Criativos</i>	6

Fonte: Elaboração própria com base no trabalho de campo.

O quadro 15 mostra a repartição do emprego segundo as habilitações escolares na DG, indicando o número de colaboradores por formação académica. Como se pode constatar, em 32 colaboradores, apenas 1 não tem formação superior.

**Quadro 15 - Repartição do emprego segundo as habilitações escolares na DG**

<b>Formação Académica</b>	<b>Número de Colaboradores</b>
12º Ano	1
Formação Superior	31

Fonte: Elaboração própria com base no trabalho de campo.

O quadro 16 ilustra a repartição do emprego segundo o escalão etário na DG, referindo o número de colaboradores por classes de idade. Como se pode verificar a DG aposta em pessoas jovens, pois numa equipa constituída por 32 colaboradores, apenas 5 têm mais de 40 anos.

**Quadro 16 - Repartição do emprego segundo o escalão etário na DG**

<b>Classes de Idade</b>	<b>Número de Colaboradores</b>
De 18 a 29 anos	9
De 30 a 39	18
+ De 40 anos	5

Fonte: Elaboração própria com base no trabalho de campo.

O quadro 17 mostra a repartição do emprego por antiguidade na DG, indicando o número de colaboradores por antiguidade na empresa. Sublinhe-se que desde a sua fundação (2001) a DG só regista a saída de 7 colaboradores.

**Quadro 17 - Repartição do emprego por antiguidade na DG**

Antiguidade	Número de Colaboradores
Até 1 ano	6 Colaboradores
1 a 5 anos	18 Colaboradores
5 a 9 anos	8 Colaboradores

Fonte: Elaboração própria com base no trabalho de campo

#### **4.2.2 Missão e valores da DG *ativism***

Todos os actuais colaboradores da organização, e em especial os novos, são confrontados com dois documentos que, segundo o seu director geral, são o ADN da DG.

“O nome do conjunto de dois documentos é «Razão e Emoção Desafio Global».

A Razão é o conjunto de procedimentos básicos que todas as equipas e gestores de eventos têm que seguir no seu dia-a-dia.

A emoção é um documento intitulado «Ser Desafio Global é...» feito com base num conjunto de testemunhos e frases de gestores de eventos da Desafio Global e que reflecte um conjunto de realidades «emocionais» da nossa actividade” (Director Geral da DG).

#### **4.2.3 Técnicas de Selecção**

“A técnica mais utilizada na DG *ativism*, é a entrevista de incidentes críticos. Esta permite uma avaliação mais ‘aproximada’ das reais motivações e competências comportamentais de um indivíduo, baseia-se na exploração de situações concretas protagonizadas pelo indivíduo no passado. Isto evita que o candidato responda «aquilo que estamos à espera de ouvir» e se exponha de forma mais espontânea e genuína. Solicitamos por isso exemplos concretos ao invés de aceitar respostas ambíguas ou «politicamente correctas».

Para além desta técnica, através do contacto pessoal com o candidato seleccionado, desenvolve-se um conhecimento profundo, avaliando a sua postura, o seu comportamento, as suas competências técnicas, para

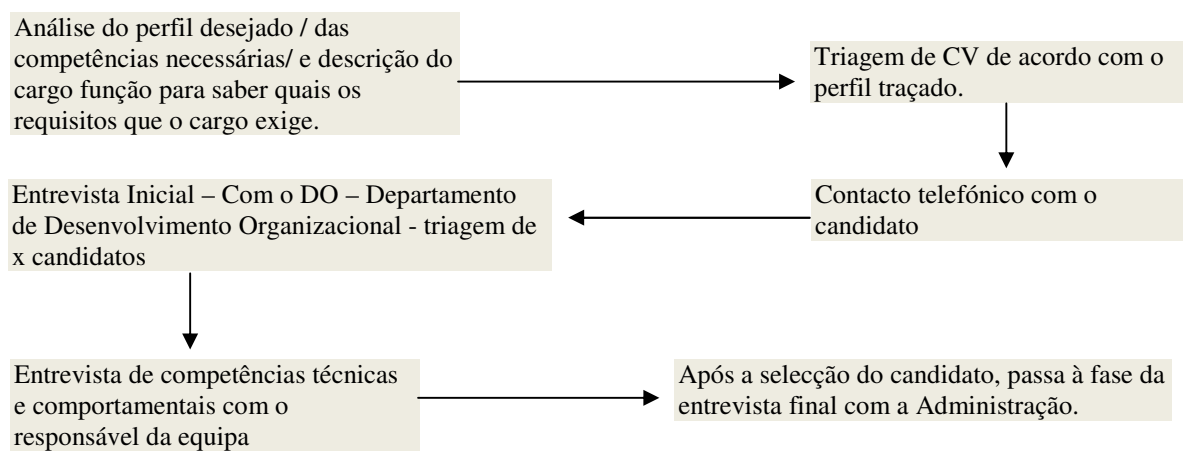
que no final seja feita uma análise às suas capacidades lógicas, ao seu grau de argumentação, bem como às condições emocionais. Também são avaliados aspectos como a motivação e as expectativas para a função disponível”(Responsável do Departamento Organizacional da DG).

Todo o processo de recrutamento é feito numa primeira fase pelo departamento de desenvolvimento organizacional, sendo que a segunda fase poderá ser realizada individualmente por cada responsável de equipa da DG *ativism*, podendo qualquer destes pedir a colaboração daquele departamento.” (Responsável do Departamento Organizacional da DG).

#### 4.2.4 Processo de Selecção

O processo de selecção desenvolvido e utilizado pela DG é ilustrado abaixo em forma de esquema (ver figura 11).

**Figura 11 – Processo de selecção da DG**



Fonte: Elaboração própria com base no trabalho de campo.

#### 4.2.5 Relação entre as Técnicas de Selecção e as Funções a Seleccionar

Até à data, a DG não tem aplicado testes de selecção por entender que estes não se justificam, recorrendo sempre ao método de selecção entrevista. Contudo, quando se trata de funções com maior responsabilidade, procura obter referências profissionais no mercado. Pode concluir-se que há uma relação entre as técnicas de selecção e as funções a seleccionar, pois quando se trata de funções de responsabilidade e chefia acresce à entrevista a obtenção de referências profissionais do candidato.

#### **4.2.6 Competências que a DG mais valoriza nos candidatos**

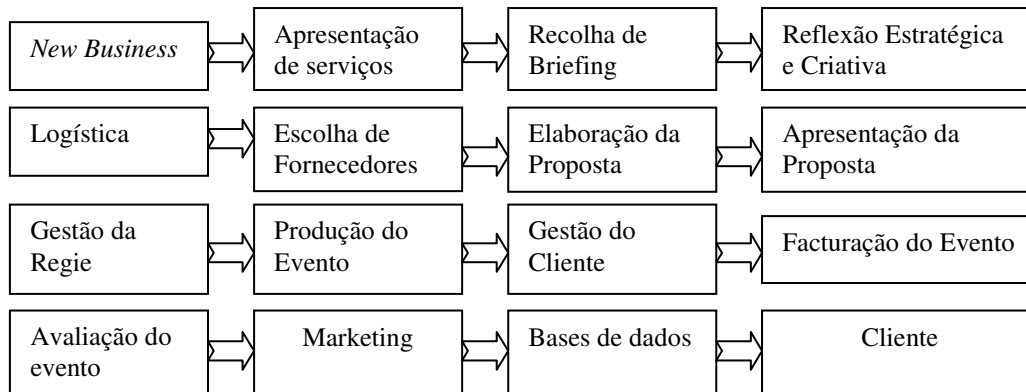
Segundo a responsável pelo departamento de Desenvolvimento Organizacional da organização, as competências técnicas são determinantes na decisão. Contudo, as competências emocionais começam a ganhar cada vez mais relevância, “as emocionais começam a ganhar cada vez mais força, porque o sucesso depende do equilíbrio emocional. Quanto mais equilibrado o indivíduo, mais eficiente é na sua actuação como profissional e consequentemente maior será o seu crescimento e desenvolvimento. A competência emocional é valorizada na DG *ativism*, ainda mais num ambiente altamente stressante e competitivo” (Responsável pelo Desenvolvimento Organizacional).

#### **4.2.7 Conteúdo da Função Gestor de Eventos (Tarefas Críticas e Missão)**

Relativamente às tarefas críticas da função gestor de eventos na empresa em estudo (DG) são diversas (ver figura 12), nomeadamente: *new business* (apresentação de serviços, recolha de briefing, reflexão estratégica e criativa); logística (escolha de fornecedores, elaboração da proposta, apresentação da proposta); gestão da régie (produção do evento, gestão do cliente, facturação do evento); avaliação do evento (marketing, bases de dados, cliente).

“Mas, acima de tudo, conciliar a actividade comercial com a operacional. Não existem funções diferenciadas, como em outras empresas de eventos, de profissionais que apenas fazem gestão de clientes, produção, etc. No nosso caso, as equipas de gestão de eventos e os seus gestores de eventos acumulam todas as áreas anteriormente descritas, do *new business* à produção do evento, o que significa um perfil raro e complexo de um gestor de eventos que é simultaneamente um comercial e um operacional” (Director Geral).

**Figura 12 – Tarefas críticas do gestor de eventos na DG**



Fonte: Elaboração própria com base na informação recolhida no trabalho de campo.

“Temos, a missão de fazer o melhor evento possível, acima das expectativas do cliente, fidelizando-o completamente aos nossos métodos de trabalho. Por outro lado temos de gerir fornecedores e orçamentos, de forma a que, independentemente do impacto do evento, o mesmo seja um negócio para a empresa” (Director Geral).

#### **4.2.8 Competências Técnico-Profissionais e Competências Emocionais do Gestor de Eventos**

As competências técnico-profissionais do gestor de eventos na empresa em estudo (DG) são as seguintes:

- Capacidades de realização de *new business* (contactos comerciais e apresentação da empresa).
- Gestão de processos (recolha de briefing e elaboração de proposta).
- Gestão financeira de processos.
- Capacidade criativa de elaboração de propostas.
- Gestão de fornecedores.
- Gestão de equipas.
- Produção de evento.
- Gestão de cliente.

No que concerne às competências emocionais:

- Elevada responsabilidade.
- Capacidade de auto-motivação.
- Bom senso.
- Orgulho.

- Multifunções (operacional e comercial).
- Total e absoluta disponibilidade.

### **4.3 Apresentação da Empresa - *Touch Group* (TG)**

A TG faz todo o planeamento, programação, organização e gestão de todas as plataformas de logística e de marketing para a implementação de *Meetings* e Eventos em Portugal e no estrangeiro.

#### **Tipo de *Meetings***

- Congressos nacionais e internacionais
- *Meetings* locais, regionais ou nacionais
- *Symposia*<sup>58</sup>
- *Clinical trials* / Sessões Clínicas
- *Side meetings*<sup>59</sup>

#### **Tipo de Eventos**

- Lançamento de produtos
- Encontros de quadros
- Reuniões de Ciclo

#### **Eventos Relacionais**

- Sessões de motivação de equipas
- *Outdoors e Team Building*<sup>56</sup>

#### **Serviços prestados pela TG:**

- Procura de locais e hotéis (*site research*)
- Gestão de hotéis e alojamento
- Gestão de centros de congressos e de reuniões
- Negociação de contratos
- Avaliação financeira e de *budget*
- Transportes terrestres e *full service air travel*
- Audiovisuais, comunicações e soluções tecnológicas,

---

<sup>58</sup> Encontro amigável com intervenção de oradores para abordar determinado assunto.

<sup>59</sup> Reuniões prévias com o intuito de preparar outros acontecimentos.

- Serviços de tradução
- ARS (*Audience Response Systems*)
- Assessoria Administrativa e logística
- Registo, secretariado e gestão de inscrições
- *Staffing* (hospedeiras, *transport dispatchers*, guias)
- Eventos criativos sociais e temáticos
- Programas sociais (*spouse programs*), *amenities & gifts*
- Comunicação e design gráfico e de ambientes
- Fotografia e vídeo

#### 4.3.1 Recursos Humanos

Durante o período em que ocorreu a análise, a empresa era constituída por 22 colaboradores. No plano do discurso, segundo o seu director geral, “faz parte do processo de gestão dos recursos humanos da TG observar e zelar pela carreira dos seus colaboradores. A estrutura funcional e de negócio da TG *International* permite a integração de diferentes experiências que valorizam o curriculum dos seus colaboradores. A oferta de condições de trabalho preferenciais para os melhores talentos traduz uma taxa mínima de flutuação nas equipas”.

O quadro 18 ilustra a repartição do emprego por função na TG, mencionando o número de colaboradores por função/cargo. A sua estrutura divide-se em *Touch Group* e *Touch Travel*.

**Quadro 18 - Repartição do emprego por função na TG**

TOUCHGROUP	
Função / Cargo	Número de Pessoas
Administrativa e Financeira	4
Organização e Gestão Eventos	5
New Business	1
Criativos/ Produção	2
TOUCHTRAVEL	
Função / Cargo	Número de Pessoas
Administrativa, Finanças e Informática	3
Organização e Gestão Eventos	3
Agência de Viagens	4

Fonte: Elaboração própria com base na informação recolhida no trabalho de campo.

O quadro 19 mostra a repartição do emprego segundo as habilitações escolares na TG, indicando o número de colaboradores por formação académica. Como se pode constatar, em 22 colaboradores 19 têm formação superior.

**Quadro 19 - Repartição do emprego segundo as habilitações escolares na TG**

Formação Académica	Número de Colaboradores
12º Ano	3
Formação Superior	19

Fonte: Elaboração própria com base na informação recolhida no trabalho de campo.

O quadro 20 ilustra a repartição do emprego segundo o escalão etário na TG, referindo o número de colaboradores por classes de idade. Como se pode verificar a TG aposta em pessoas jovens, pois numa equipa constituída por 22 colaboradores, apenas 2 tem mais de 40 anos.

**Quadro 20 - Repartição do emprego segundo o escalão etário na TG**

Classes de Idade	Número de Colaboradores
De 18 a 29 anos	3
De 30 a 39	17
+ De 40 anos	2

Fonte: Elaboração própria com base na informação recolhida no trabalho de campo.

O quadro 21 mostra a repartição do emprego por antiguidade na TG, indicando o número de colaboradores por antiguidade na empresa. Importa referir que em 10 anos de actividade a TG apresenta 12 saídas de colaboradores.

**Quadro 21 - Repartição do emprego por antiguidade na TG**

Antiguidade	Número de Colaboradores
Até 1 ano	4 Colaboradores
1 a 5 anos	14 Colaboradores
5 a 9 anos	4 Colaboradores
Mais de 10 anos	1 Colaborador

Fonte: Elaboração própria com base na informação recolhida no trabalho de campo.



#### **4.3.2 Missão e Valores da TG**

Inovação, Proximidade, Competência, Transparência.

Aliar a criatividade à estratégia de negócio, procurar a melhor solução e acrescentar valor à vida do cliente.

#### **4.3.3 Técnicas de Selecção**

Na TG as técnicas de selecção utilizadas são a análise do CV e entrevista presencial não estruturada de tipo convencional ou psicológica.

#### **4.3.4 Processo de Selecção**

O processo de selecção realizado na TG é pouco estruturado e informal, “o processo de selecção é confessionalmente empírico, baseado na percepção das competências, valoração do CV e confirmação de referências” (Director Geral).

#### **4.3.5 Relação entre as Técnicas de Selecção e as Funções a Seleccionar**

Não existe qualquer relação entre as técnicas de selecção e as funções a seleccionar, as técnicas são sempre a análise do CV e a entrevista individual. Contudo, “as entrevistas variam, assim como a análise de competências e aptidões funcionais” (Director Geral).

#### **4.3.6 Competências que a TG mais valoriza nos candidatos**

Na TG ambas as competências são extremamente importantes (emocionais e técnico-profissionais). “Em empresas de eventos a dedicação às funções de gestão de projecto, à comunicação interpessoal e a criatividade são factores determinantes para o sucesso, pelo que os factores emocionais são relevantes. As competências técnico-profissionais têm igualmente relevância e são amplamente apuradas e ventiladas durante o processo de recrutamento” (Director Geral).

#### **4.3.7 Conteúdo da Função Gestor de Eventos (Tarefas Críticas e Missão)**

“O gestor de eventos na TG assume uma missão determinante no sucesso da gestão diária de projecto e na gestão da relação do cliente com a agência. A transparência pauta a relação das partes e a sua gestão integra desde o *brief, debrief* <sup>57</sup>, gestão interna do projecto, apresentação, afinação, implementação, avaliação, finalização e

facturação. As tarefas críticas do gestor de eventos decorrem da gestão diária de projecto, pelo que a antecipação e observância de todas as variáveis são essenciais”. (Director Geral).

#### **4.3.8 Competências Técnico-Profissionais e Competências Emocionais do Gestor de Eventos**

Competências técnico-profissionais:

“Conhecimento do negócio e do mercado, visão estratégica, habilidade de comunicação, adaptabilidade a novos desafios, empreendedorismo, capacidade de negociação são algumas das competências que considero mais relevantes” (Director Geral).

Competências Emocionais:

“Bom relacionamento interpessoal, cultura geral acima da média, interesse pelo mercado dos eventos, comunicação e publicidade, atenção aos movimentos da economia e finanças, capacidade de assumir o compromisso profissional, disponibilidade, auto-confiança”(Director Geral).

#### **4.4 Apresentação da Empresa – TLC Events**

TLC é uma *Destination Management Company* (DMC), especializada na concepção e execução de eventos principalmente em Portugal, desde uma pequena reunião ou incentivo da empresa, a uma conferência em grande escala.

A TLC oferece uma ampla variedade de serviços - desde hotel, transporte, logística. Desde 2002, que opera em Portugal e nas ilhas, para clientes de todo o mundo de diversas indústrias: farmacêutica, automóvel, telecomunicações, entre outras.

##### **4.4.1 Recursos Humanos**

Durante o período em que ocorreu a análise, a empresa era constituída por 10 colaboradores efectivos, sendo que muitos colaboradores trabalham em regime de *freelancer*. A TLC dá particular importância à gestão de pessoas apostando em colaboradores qualificados e experientes porque entendem que é um factor chave de sucesso. “A progressão da carreira assim como a maximização e rentabilização do talento de cada colaborador TLC é uma prioridade visto que se irá traduzir no ROI (*return of investment*) e sucesso da própria TLC” (Responsável de Recursos Humanos).

O quadro 22 ilustra a repartição do emprego por função na TLC, mencionando o número de colaboradores por função/cargo.

**Quadro 22 - Repartição do emprego por função na TLC**

<b>Função / Cargo</b>	<b>Número de Colaboradores</b>
Direcção	3
<i>Solutions Manager</i>	2
<i>Delivery Manager</i>	2
Financeiro e outros	1
HR e outros	1
Limpeza	1

Fonte: Elaboração própria com base no trabalho de campo.

O quadro 23 mostra a repartição do emprego segundo as habilitações escolares na TLC, indicando o número de colaboradores por formação académica. Como se pode constatar, em 10 colaboradores, 8 têm formação superior.

**Quadro 23 - Repartição do emprego segundo as habilitações escolares na TLC**

<b>Formação Académica</b>	<b>Número de Colaboradores</b>
12º Ano	2
Formação Superior	8

Fonte: Elaboração própria com base no trabalho de campo.

O quadro 24 ilustra a repartição do emprego segundo o escalão etário na TLC, referindo o número de colaboradores por classes de idade. Como se pode verificar, a TLC aposta em pessoas jovens, pois numa equipa de 10 colaboradores, apenas 1 tem mais de 40 anos.

**Quadro 24 - Repartição do emprego segundo o escalão etário na TLC**

<b>Classes de Idade</b>	<b>Número de Colaboradores</b>
De 18 a 29 anos	1
De 30 a 39	8
+ De 40 anos	1

Fonte: Elaboração própria com base no trabalho de campo.

O quadro 25 mostra a repartição do emprego por antiguidade na TLC, indicando o número de colaboradores por antiguidade na empresa. Importa salientar que em 8 anos de existência a TLC teve 4 saídas de colaboradores.

**Quadro 25 - Repartição do emprego por antiguidade na TLC**

<b>Antiguidade</b>	<b>Número de Colaboradores</b>
Até 1 ano	0 Colaboradores
1 a 5 anos	5 Colaboradores
5 a 9 anos	5 Colaboradores

Fonte: Elaboração própria com base no trabalho de campo.

#### **4.4.2 Missão e Valores da TLC**

A Missão da TLC é criar, planejar e executar eventos que sejam memoráveis.

A TLC consegue-o apostando: na formação contínua do seu pessoal; numa parceria com fornecedores preferenciais; nos processos e procedimentos eficientes; na responsabilidade social e numa boa gestão corporativa.

A TLC segue os seguintes valores:

- **Confiança** - a TLC acredita na confiança através de uma atitude frontal e honesta entre a sua equipa, clientes e fornecedores.
- **Qualidade** - a TLC acredita que a qualidade é o desenvolvimento contínuo das pessoas, o planeamento meticuloso do programa e a escolha de parceiros profissionais.
- **Inovação** - a TLC acredita na pesquisa contínua de soluções inovadoras, boas práticas de negócio e novas competências, que reconheçam um mercado em constante mudança e as expectativas do cliente.
- **Alcançar** - a TLC esforça-se para atingir um nível de compromisso, inovação e planeamento detalhado, que ultrapasse os objectivos e expectativas dos clientes.
- **Equipa** - a TLC trabalha em parceria, apoiando-se mutuamente, incluindo os seus clientes e fornecedores, a fim de atingir metas e objectivos comuns.
- **Paixão** – a TLC é apaixonada por tudo o que faz no sentido de criar um legado duradouro e sustentável.

#### **4.4.3 Técnicas de Selecção**

Na TLC as técnicas de selecção utilizadas são a triagem de candidaturas que apresentam os requisitos básicos para integrar a equipa TLC, de acordo com o *Job description* da função a que se candidatam.

“Todos os CV recepcionados pela TLC têm uma resposta e são categorizados internamente de acordo com o perfil/ função. Quando um perfil corresponde a uma vaga para uma determinada função, o candidato é submetido a uma 1ª entrevista para avaliar as suas competências. Caso corresponda ao perfil e tenha os requisitos necessários, é submetido a uma 2ª/3ª entrevista, conforme o caso” (Responsável de Recursos Humanos).

As entrevistas realizadas pela TLC são do tipo comportamental, e são aplicados testes de competências a nível de conhecimento de línguas estrangeiras para todas as funções.

#### **4.4.4 Processo de Selecção**

“É efectuada uma triagem dos CV enviados pelos candidatos e/ou dos CV que constam da base de dados da TLC a partir do *Job Description* para a função com vaga em aberto. São feitas as entrevistas e testes de acordo com os requisitos e competências necessárias à medida que os candidatos vão sendo pré-seleccionados” (Responsável de Recursos Humanos).

#### **4.4.5 Relação entre as Técnicas de Selecção e as Funções a Seleccionar**

Existe uma relação entre as técnicas de selecção e as funções a seleccionar, pois são aplicados testes psico-técnicos para posições mais executivas.

#### **4.4.6 Competências que a TLC mais valoriza nos candidatos**

Ambas as competências são extremamente valorizadas (emocionais e técnico-profissionais), contudo, segundo a responsável de recursos humanos, esse valor pode variar de acordo com a função.

#### **4.4.7 Conteúdo da Função Gestor de Eventos (Tarefas Críticas e Missão)**

“*Event Solutions Manager* tem como função conceber, orçar e produzir soluções que respondam integralmente aos pedidos dos clientes.

*Delivery Event Manager* tem como função gerir e acompanhar todos os eventos confirmados de acordo com os standards acordados” (Responsável de Recursos Humanos).

#### **4.4.8 Competências Técnico-Profissionais e Emocionais do Gestor de Eventos**

Competências técnico-profissionais:

“Um gestor de eventos terá de ter uma licenciatura na área de turismo ou um mínimo de 5 anos de experiência em eventos, viagens, turismo e indústria hoteleira. Deverá ter um conhecimento avançado das aplicações *Office* assim como outras competências mais específicas como ser fluente na língua inglesa e outras; capacidade elevada de negociação; gestão orçamental; gestão de projectos; gestão de risco; etc” (Responsável de Recursos Humanos).

Competências Emocionais:

“Um gestor de eventos deverá ter uma postura *low-profile*, no entanto ser uma pessoa sociável e com uma boa apresentação. Deverá ser capaz de fazer uma auto-gestão do stress e de tempo” (Responsável de Recursos Humanos).

### **4.5 Análise Comparativa da Informação**

#### **4.5.1 Gestão Recursos Humanos**

De acordo com 100% dos directores gerais e responsáveis de recursos humanos das empresas pesquisadas, a gestão de recursos em geral e as pessoas em particular são extremamente importantes. O director-geral da empresa DG chega mesmo a afirmar que o maior património da área de actividade eventos são as pessoas.

A TLC aposta em colaboradores qualificados e experientes porque entende que é um factor chave de sucesso. Já para a TG, valorizar as pessoas, oferecendo boas condições de trabalho, é essencial para evitar muita flutuação nas equipas.

De acordo com este cenário, atrair, gerir e reter os maiores talentos é uma questão fulcral para todas as empresas.

O quadro 26 aflora dados relativos à GRH das três empresas.

**Quadro 26 – Dados relativos à GRH das três empresas pesquisadas**

	Dados Relativos à Gestão de Recursos Humanos		
	<u>Desafio Global</u>	<u>Touch Group</u>	<u>TLC Events</u>
Colaboradores com formação superior [ N° colaboradores com formação superior / Total x 100]	97%	86%	80%
Colaboradores com idade inferior a 40 anos [N° colaboradores com menos de 40 / Total x 100]	84%	91%	90%
Colaboradores com mais de 5 anos de organização [N° colaboradores há mais de 5 anos / Total x 100]	25 %	23%	50%
Média de saídas ano [Idade da Empresa / Total de Saídas]	0,7	1,2	0,5

Fonte: Elaboração própria com base no trabalho de campo.

Como se pode constatar (ver quadro 26), existe alguma coerência entre o discurso e a prática no que concerne à aposta em pessoas qualificadas, pois todas as empresas têm, pelo menos, 80% dos seus colaboradores com formação superior. Fica também bem patente a aposta clara em pessoas jovens.

Relativamente à antiguidade dos colaboradores a percentagem já é mais baixa, mas é preciso ter em conta que se trata de empresas relativamente recentes, concretamente com nove, dez e oito anos respectivamente. Quanto à média de saídas ano, apenas a TG apresenta uma média superior a uma saída por ano.

#### **4.5.2 Técnicas de Selecção**

A análise do CV e a entrevista são técnicas comuns às três empresas estudadas. Contudo, diferem quanto à sua estrutura. A TG utiliza a entrevista não estruturada do tipo convencional ou psicológica. Já a TLC e a DG optam pelas entrevistas mais estruturadas, a primeira utiliza a entrevista estruturada do tipo comportamental e a segunda recorre à entrevista multimodal, uma vez que é composta por questões típicas

das entrevistas convencionais (autobiográficas e sobre interesses profissionais) e das estruturadas, nomeadamente situacionais e comportamentais.

Relativamente à aplicação de testes a TLC é a única que recorre à sua utilização, designadamente testes de competências a nível de conhecimento de línguas estrangeiras para todas as funções e testes psico-técnicos para posições mais executivas.

A obtenção de referências profissionais é também uma técnica utilizada na DG quando se trata de seleccionar funções de responsabilidade e chefia. Já a TG recorre às referências profissionais para todas as funções.

**Quadro 27 – Técnicas de selecção utilizadas nas empresas pesquisadas**

<b>Técnicas de Selecção</b>	<b>Desafio Global</b>	<b>Touch Group</b>	<b>TLC Events</b>
Análise do CV	X	X	X
Entrevista Não Estruturada		X	
Entrevista Estruturada	X		X
Testes			X
Referências Profissionais	X	X	

Fonte: Elaboração própria com base no trabalho de campo.

#### **4.5.3 Processo de Selecção**

Como já foi referido anteriormente o processo de selecção realizado na TG é pouco estruturado e informal, a análise de funções e o perfil da função são feitos de forma intuitiva, baseados na percepção das competências, análise do CV, entrevista individual do tipo convencional ou psicológica e confirmação de referências. Importa salientar que não tem um gestor/técnico/responsável de recursos humanos; todo o processo é desenvolvido pelo director geral, que não tem formação na área.

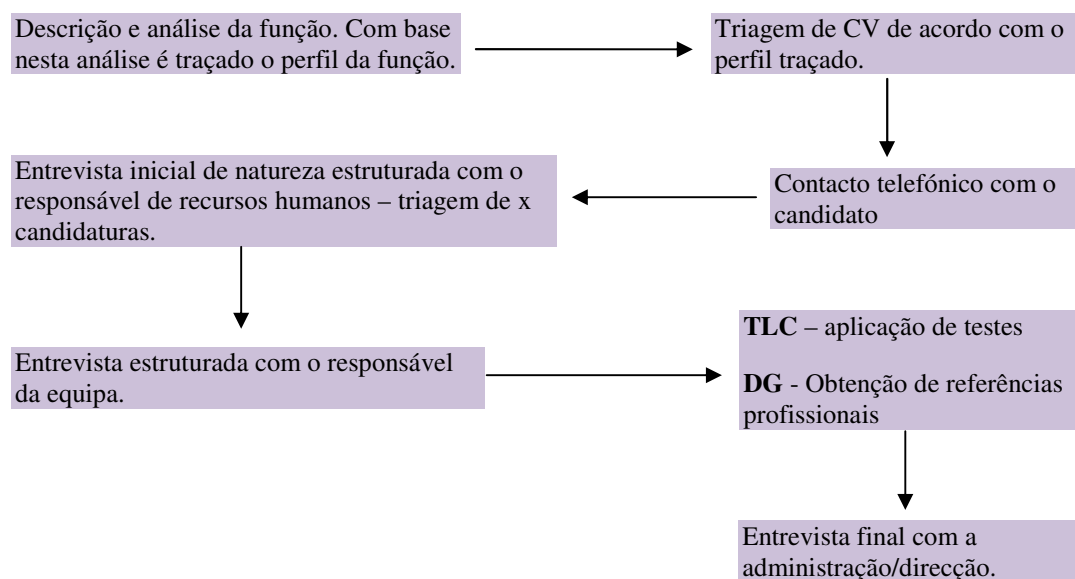
No que diz respeito à DG e TLC, o processo possui contornos diferentes, antes de se iniciar o processo de selecção propriamente dito é feita uma análise e traçado o perfil da função. De seguida é feita a triagem de CV de acordo com o perfil traçado, depois os candidatos pré-seleccionados são submetidos a entrevistas individuais de natureza estruturada com o responsável de recursos humanos, sendo nesta fase feita a primeira seriação. Os candidatos que passam à fase seguinte realizam nova entrevista junto do responsável da equipa. No caso da TLC são aplicados testes de competências em línguas estrangeiras e em cargos mais executivos são também utilizados testes de índole psico-técnico e uma terceira entrevista com a direcção. Já, a DG não aplica nenhum tipo



de testes, contudo para cargos de chefia recorre à obtenção de referências profissionais junto de antigos empregadores.

O esquema que se segue, ilustra o processo de selecção da DG e da TLC para seleccionar cargos de maior responsabilidade.

**Figura 13 – Processo de selecção realizado nas empresas pesquisadas**



Fonte: Elaboração própria com base no trabalho de campo.

#### 4.5.4 Relação entre as técnicas de selecção e as funções a seleccionar

Na DG e TLC as técnicas de selecção variam de acordo com a função. Na DG, quando se trata de funções de maior responsabilidade ou chefia, recorre-se para além da entrevista estruturada, às referências profissionais junto de antigos empregadores. Relativamente à TLC, quando se trata de posições mais executivas, para além da entrevista e do teste de competências de línguas estrangeiras, aplicam-se também testes psico-técnicos. No caso da TG, são aplicadas sempre as mesmas técnicas de selecção independentemente da função a seleccionar (ver quadro 28).

**Quadro 28 – Relação entre as técnicas de selecção e as funções a seleccionar**

Relação entre as Técnicas de Selecção e as Funções a Seleccionar	<u>Desafio Global</u>	<u>Touch Group</u>	<u>TLC Events</u>
Existe	X		X
Não Existe		X	

Fonte: Elaboração própria com base no trabalho de campo.

#### **4.5.5 Competências que mais se valorizam nos candidatos**

Em relação à questão das competências que mais se valorizam nos candidatos, se as técnico-profissionais, se as emocionais, é consensual nas empresas estudadas que ambas são extremamente importantes. No entanto, para a responsável de recursos humanos da TLC este valor pode variar de acordo com a função. Já o director geral da TG realça que competências como dedicação, comunicação interpessoal e criatividade são factores chave de sucesso, pelo que a inteligência emocional é muito relevante.

Para a responsável do departamento organizacional da DG as competências técnicas são determinantes na decisão. Contudo, adianta que as emocionais começam a ganhar cada vez mais força, porque o sucesso depende do equilíbrio emocional. Segundo ela, a competência emocional é valorizada na DG, para mais num ambiente altamente stressante e competitivo.

Em síntese, segundo as três empresas pesquisadas, ambas as competências são extremamente relevantes. Todavia, as competências emocionais começam a ganhar destaque por serem determinantes na relação com o cliente externo, bem como com o cliente interno.

#### **4.5.6 Conteúdo da Função Gestor de Eventos (Tarefas Críticas e Missão)**

A TLC aposta na especialização da função, isto é, existe a função *Event Solutions Manager* que tem como tarefas conceber, orçamentar e produzir soluções que respondam integralmente aos pedidos dos clientes; a função *Delivery Event Manager* tem como tarefas gerir e acompanhar todos os eventos confirmados de acordo com os standards acordados. Por sua vez o modelo de gestão na DG e na TG é generalista, ou seja, a função gestor de eventos concilia a parte comercial com a operacional, vai desde o *new business* à avaliação do evento.

Contudo, apesar das diferenças de gestão e de visão da função, existem tarefas comuns às três empresas como se pode ver no quadro 29.

**Quadro 29 – Tarefas críticas do gestor de eventos**

Tarefas Críticas do Gestor de Eventos	Desafio Global	Touch Group	TLC Events	
			<i>Event Solutions Manager</i>	<i>Delivery Event Manager</i>
<i>New Business</i>	X	X	X	
Recolha Briefing	X	X	X	
Elaboração da Proposta	X	X	X	
Apresentação da Proposta	X	X	X	
Gestão do Cliente	X	X		X
Orçamentação	X	X	X	
Produção do Evento	X	X		X
Facturação do Evento	X	X		X
Avaliação	X	X		X

Fonte: Elaboração própria com base no trabalho de campo.

#### **4.5.7 Competências Técnico-Profissionais e Competências Emocionais do Gestor de Eventos**

Na pesquisa efectuada é possível constatar, no que se refere às competências técnico-profissionais e emocionais, que existem algumas consensuais, outras que se verificam apenas em duas empresas (DG e TG) e outras ainda que, embora utilizando designações diferentes também estão presentes em pelo menos duas empresas (DG e TLC).

Todas as empresas, de forma clara, referem a capacidade de negociação como competência profissional. Ainda dentro das profissionais, o director geral da DG refere capacidade de realização de *new business* (contactos comerciais e apresentação da empresa), por seu turno o director geral da TG fala em empreendedorismo. A responsável de recursos humanos da TLC menciona gestão de projectos, o director geral da DG é mais específico referindo gestão de fornecedores; gestão de equipas; produção do evento e gestão do cliente. A TLC fala em gestão orçamental, a DG em gestão financeira de processos.

Em suma, podemos concluir que existem competências profissionais que se repetem em pelo menos duas empresas, que se prendem apenas por uma questão de semântica ou pelo facto de um discurso ser mais vago e outro mais específico.

Relativamente às competências emocionais a situação é idêntica. A DG fala em elevada responsabilidade, a TG fala em capacidade de assumir o compromisso profissional e auto-confiança. Ainda a DG e a TG referem claramente, como característica pessoal, elevada disponibilidade.

A DG menciona a capacidade de auto-motivação, a TLC refere auto-gestão do stress e de tempo. A TG fala em bom relacionamento interpessoal, a TLC refere que o gestor de eventos deverá ter uma postura *low profile*, devendo no entanto ser uma pessoa sociável e com boa apresentação (ver quadro 30).

**Quadro 30 – Competências técnico-profissionais e emocionais da função gestor de eventos**

<b>Competências Técnico-Profissionais</b>	<b><u>Desafio Global</u></b>	<b><u>Touch Group</u></b>	<b><u>TLC</u></b>
Capacidade de Negociação	X	X	X
Capacidade de realização de <i>New Business</i>	X	X	
Gestão de Projectos	X		X
Gestão Orçamental	X		X
<b>Competências Emocionais</b>			
Elevada Responsabilidade	X	X	
Elevada Disponibilidade	X	X	
Auto-Motivação	X		X
Bom Relacionamento Interpessoal		X	X

Fonte: Elaboração própria com base no trabalho de campo.

#### **4.6 Perfil Individual de Competências de um Gestor de Eventos**

Como foi referido no primeiro capítulo da dissertação, um dos seus objectivos específicos é traçar um perfil individual de competências da função gestor de eventos. Como tal, recorreu-se à informação obtida nas três empresas, designadamente nas questões: conteúdo da função de gestor de eventos (tarefas críticas e missão), competências técnico-profissionais e emocionais do gestor de eventos, bem como à revisão bibliográfica, nomeadamente ao estudo de competências do gestor de eventos de Arcodia e Axelson<sup>33</sup> in Wagen (2007) e ao bloco de competências de Inteligência Emocional de Goleman et al.<sup>38</sup> in Ceitil (2006).

A metodologia adoptada, numa primeira fase, consistiu em fazer o levantamento das competências técnico-profissionais e emocionais, tendo, naturalmente, por base a descrição da função. Concluído o levantamento de todos os elementos que integrarão o perfil individual de competências da função, realizou-se um quadro síntese (ver quadro

31) que contém, para além das competências profissionais e competências emocionais, os requisitos básicos e preferenciais no que concerne aos três critérios chave na triagem de candidaturas: formação, experiência e idade.

### **1. Tarefa Crítica - *New Business*<sup>60</sup>**

Competências técnico-profissionais (primárias) – bons conhecimentos de informática na óptica do utilizador e domínio do inglês falado e escrito.

Competências técnico-profissionais (secundárias) – conhecimento do mercado dos eventos.

Competências emocionais – eficácia comunicacional; persuasão; capacidade de negociação; ambição; optimismo; auto-confiança e empatia.

### **2. Tarefa Crítica – Escolha e Gestão de Fornecedores**

Competências técnico-profissionais (primárias) – conhecimento do mercado dos eventos.

Competências emocionais – bom relacionamento interpessoal e autonomia.

### **3. Tarefa Crítica – Elaboração e Apresentação da Proposta**

Competências técnico-profissionais (primárias) – boa capacidade de redacção escrita; conhecimento do mercado dos eventos e bom nível oral e escrito do inglês.

Competências emocionais – eficácia comunicacional; persuasão; capacidade de negociação; ambição; optimismo; auto-confiança; auto-controle emocional; perseverança e capacidade de ouvir.

### **4. Tarefa Crítica - Orçamentar**

Competências técnico-profissionais (primárias) – domínio do Excel.

Competências emocionais – bom-senso; ponderação e rigor.

---

<sup>60</sup> Inclui contactos telefónicos, apresentação de serviços e recolha de briefing.

## **5. Tarefa Crítica - Gestão do Cliente**

Competências emocionais – bom relacionamento interpessoal; elevada responsabilidade e disponibilidade.

## **6. Tarefa Crítica – Produção do Evento**

Competências técnico-profissionais (primárias) – conhecimento do mercado de eventos.

Competências emocionais – criatividade; adaptabilidade; autonomia; orientação para o serviço e trabalho em equipa.

## **7. Tarefa Crítica – Facturação do Evento**

Competências emocionais – elevada responsabilidade; atenção concentrada; velocidade e precisão.

## **8. Tarefa Crítica – Avaliação do Evento**

Competências emocionais – saber ouvir; auto-avaliação precisa e trabalho em equipa.

## **9. Tarefa Crítica – Liderar a Equipa<sup>61</sup>**

Competências técnico-profissionais – dominar as técnicas de selecção de pessoal, nomeadamente a entrevista.

Competências emocionais – liderança inspiradora; desenvolvimento dos outros; gestor de conflitos; empatia; consciência organizacional; orientação para o serviço e auto-confiança.

---

<sup>61</sup> Inclui distribuição de tarefas, formar os colaboradores e esclarecer dúvidas, participar no recrutamento e selecção de novos colaboradores.

**Quadro 31 – Perfil individual de competências da função gestor de eventos**

<b>Perfil Individual de Competências</b>	
<b>Função: Gestor de Eventos</b>	
<b>Requisitos Básicos</b>	<b>Requisitos Preferenciais</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Licenciatura em Turismo/Gestão Hoteleira ou Equiparado</li> <li>- 3 Anos de Experiência na Função</li> <li>- Idade Inferior a 40 Anos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Pós-Graduação em Gestão de Eventos ou Equiparado</li> <li>- 5 Anos de Experiência na Função</li> </ul>
<b>Competências Técnico - Profissionais:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Bons Conhecimentos de Informática na Óptica do Utilizador</li> <li>- Conhecimento do Mercado dos Eventos</li> <li>- Boa Capacidade de Redacção Escrita</li> <li>- Bom Nível Oral e Escrito do Inglês</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Dominar as Técnicas de Selecção de Pessoal, Nomeadamente a Entrevista.</li> </ul>
<b>Competências Emocionais:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Eficácia Comunicacional</li> <li>- Persuasão</li> <li>- Capacidade de Negociação</li> <li>- Ambição</li> <li>- Optimismo</li> <li>- Auto-Confiança</li> <li>- Empatia</li> <li>- Autonomia</li> <li>- Auto-Controle Emocional</li> <li>- Perseverança</li> <li>- Capacidade de Ouvir</li> <li>- Bom Senso</li> <li>- Ponderação</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Consciência Organizacional</li> <li>- Gestor de Conflitos</li> <li>- Desenvolvimento dos Outros</li> <li>- Liderança Inspiradora</li> <li>- Auto-Avaliação Precisa</li> <li>- Trabalho em Equipa</li> <li>- Orientação para o Serviço</li> <li>- Adaptabilidade</li> <li>- Criatividade</li> <li>- Elevada Disponibilidade</li> <li>- Elevada Responsabilidade</li> <li>- Bom Relacionamento Interpessoal</li> <li>- Rigor e Método</li> </ul>

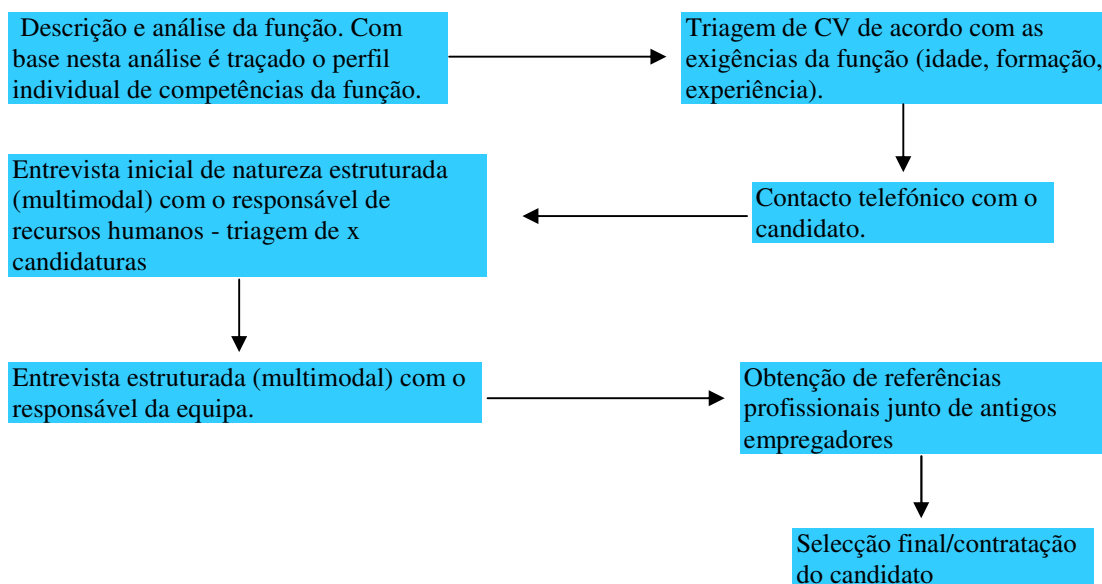
Fonte: Elaboração própria com base no trabalho de campo e revisão da literatura.

#### **4.7 Processo de Selecção de Pessoal**

Um dos objectivos desta investigação é desenvolver um processo de selecção adequado à indústria dos eventos em geral, com vista a seleccionar um gestor de eventos em particular (ver figura 14).

A elaboração deste processo resulta da informação recolhida no trabalho de campo na DG e TLC, bem como da revisão bibliográfica. O processo de selecção da TG não é tido em conta, devido à sua fraca estrutura e devido ao facto de ser a empresa com maior taxa de saída de colaboradores por ano.

**Figura 14 – Processo de selecção preferencial para a função gestor de eventos**



Fonte: Elaboração própria com base no trabalho de campo e revisão da literatura.

Importa explicar que, na fase de triagem de CV, os critérios de base são idade, formação e experiência, porque as competências profissionais e competências emocionais são avaliadas e identificadas na entrevista.

A opção pela entrevista multimodal é devido ao facto de ser composta por questões típicas das entrevistas convencionais (autobiográficas e sobre interesses profissionais) e por questões de natureza vocacional e situacional, permitindo aferir competências técnico - profissionais, bem como características pessoais e competências emocionais.

#### **4.8 Síntese**

Na análise comparativa é possível verificar a existência de convergências em alguns aspectos, bem como divergências substantivas noutros. Em síntese, o capítulo aduziu o seguinte:

- De acordo com 100% dos directores gerais e responsáveis de recursos humanos das empresas pesquisadas, a gestão de recursos em geral e as pessoas em particular são consideradas extremamente importantes.
- Todas as empresas pesquisadas apostam fortemente em colaboradores jovens e com formação superior.



- A empresa, que apresenta maior média de saída de colaboradores por ano, é que possui um processo de selecção menos estruturado e rigoroso.
- As técnicas de selecção: análise do CV e entrevista são comuns às três empresas, sendo que, no caso da TG, é de tipo convencional ou psicológica e na TLC e DG são de natureza estruturada.
- A TLC é a única que apresenta testes, nomeadamente testes de conhecimentos de línguas estrangeiras e testes psico-técnicos.
- Na TLC e DG as técnicas de selecção variam de acordo com a função a seleccionar, nomeadamente quando se trata de funções de maior responsabilidade ou chefia.
- Em relação à questão das competências técnico-profissionais e emocionais, é consensual que ambas as competências são extremamente relevantes. Todavia, as competências emocionais começam a ganhar destaque por serem determinantes na relação com o cliente externo, bem como com o cliente interno, especialmente porque se trata de uma indústria altamente stressante e competitiva.
- Nas três empresas, o gestor de eventos tem as seguintes tarefas: *new business*; recolha *briefing*; elaboração da proposta; apresentação da proposta; gestão do cliente; orçamentação; produção do evento; facturação do evento e avaliação.
- A capacidade de negociação é uma competência técnico-profissional consensual nas três empresas.

No final deste capítulo ainda foi possível traçar um perfil individual de competências da função gestor de eventos, bem como desenvolver um processo de selecção de pessoal, almejando-se assim dois objectivos da investigação.

## **Capítulo 5 – Conclusões Finais**

### **5.1 Conclusão Final do Trabalho**

O tema deste trabalho resulta, como referido na introdução, da importância crescente do turismo de eventos em Portugal e do peso da gestão de recursos humanos, em geral, e do processo de selecção de pessoal, em particular, no seu desenvolvimento sustentável. Contudo, a principal motivação para o estudo, em concreto, prende-se com aferir as melhores técnicas para seleccionar colaboradores da indústria dos eventos, mais especificamente, a função gestor de eventos.

Actualmente, mais do que nunca, o valor de uma organização resulta do talento das pessoas que a integram. Nesse sentido atrair, reter e motivar as pessoas adequadas e colocá-las nos lugares certos, determina largamente a probabilidade de sucesso e da obtenção de resultados diferenciadores sustentados.

A descrição e análise de função constituem uma etapa determinante para o desenvolvimento do processo de selecção propriamente dito. É, desta forma, que se alcança o perfil individual de competências da função e consequentemente a identificação dos melhores métodos de selecção para detectar as competências nos candidatos.

Com base na literatura verifica-se que o método entrevista predomina na indústria dos eventos. No que diz respeito à selecção de quadros, a entrevista e obtenção de referências profissionais são os métodos mais utilizados.

A Inteligência Emocional é particularmente relevante quando se trata de cargos de liderança. As investigações sugerem que, quase 90% das competências necessárias para o sucesso da liderança, são de natureza emocional.

Uma das grandes revelações deste estudo é que todos os responsáveis das empresas pesquisadas consideram a gestão de recursos humanos, em geral, e as pessoas, em particular, extremamente importantes no sucesso organizacional. Apostando em pessoas jovens e qualificadas.

Relativamente aos métodos de selecção, a análise do CV e entrevista são os mais utilizados nas empresas estudadas. Embora, quando se trata de cargos mais executivos e

de maior responsabilidade podem ser acrescentados outros métodos, designadamente referências e testes psico-técnicos.

Este estudo, ainda, revela que as competências emocionais começam a ganhar desenvolvimento e protagonismo.

Finalmente, a dissertação revela que a empresa, que apresenta maior número de saídas de colaboradores por ano, é a que desenvolve um processo de selecção menos estruturado e informal. Por seu turno, a empresa que desenvolve um processo de selecção consonante com a literatura é a que se encontra melhor posicionada no mercado e obtém maiores sucessos empresariais.

Em resposta à pergunta de partida – antes de se iniciar o processo de selecção, é traçado o perfil individual de competências da função com base na descrição da função? – verificou-se que, exceptuando uma das três empresas estudadas, é feita a descrição e análise da função e com base nestas é traçado o perfil individual de competências da função.

Como foi referido no capítulo 1, no ponto 1.2, o objectivo geral desta investigação é perceber quais as melhores técnicas de selecção. Nesta fase, com base nos dados e informações colhidas no trabalho de campo e na revisão da literatura, pode concluir-se que as melhores técnicas para seleccionar um candidato a gestor de eventos são a entrevista de selecção do tipo multimodal e obtenção de referências profissionais junto de antigos empregadores (chefes, colegas, subordinados).

Finalmente, como contribuição de melhoria na definição de políticas e práticas de selecção de pessoal nas empresas de eventos em Portugal, apresentam-se algumas propostas.

**Primeira proposta** – apostar na formação de quem realiza as entrevistas. Como se pode constatar em Araóz (2008), a meta-análise<sup>13</sup> de cento e vinte estudos de entrevista, com uma amostragem de perto de vinte mil entrevistas, mostrou que a formação ajuda a desenvolver as competências de entrevista, não só nas entrevistas estruturadas, como até nas convencionais.

**Segunda proposta** – antes de se iniciar a selecção propriamente dita, deve fazer-se uma rigorosa descrição e análise da função, com vista a traçar o perfil individual de competências.

**Terceira proposta** – utilizar, como métodos de selecção, as entrevistas estruturadas do tipo multimodal (semi-estruturada) e obtenção de referências profissionais junto de antigos empregadores (chefes, colegas, subordinados), especialmente quando se trata de cargos de responsabilidade ou chefia.

**Quarta proposta** – para a obtenção de sucesso no exercício da função deve dar-se particular atenção às competências emocionais, sobretudo quando se trata de funções de gestão ou liderança, como: auto-confiança; auto-avaliação precisa; iniciativa; optimismo; empatia; consciência organizacional; liderança inspiradora; catalisador de mudança; gestor de conflitos; desenvolvimento dos outros; trabalho em equipa e colaboração.

## **5.2 Limitações da Investigação e Sugestões para Trabalhos Futuros**

Sem prejuízo das contribuições que o trabalho assinala, podem também ser apontadas algumas limitações, que em parte podem também ser vistas não como limitações propriamente ditas, mas como orientações para trabalhos futuros.

Uma das limitações, desde logo notória, é a da falta de representatividade da amostra e consequentemente a impossibilidade de se generalizar as conclusões, visto que o estudo foi realizado em apenas três empresas, embora se realce que todas de renome e que organizam eventos corporativos.

Uma segunda limitação tem a ver com a amplitude restrita do tipo de organização de eventos, os corporativos.

Finalmente, a natureza qualitativa da investigação não permite estabelecer relações de causalidade.

As limitações apresentadas permitem apontar algumas linhas de orientação para futuros trabalhos:

- Replicar o estudo em empresas com menor dimensão e prestígio.

- Efectuar um estudo semelhante para o caso das empresas que organizam mega-eventos, tendo em conta a selecção de voluntários.

- Analisar as saídas de colaboradores, com o intuito de perceber se efectivamente estão relacionadas exclusivamente com uma má selecção ou se se devem a outros factores.

Tendo por base a utilização e importância do método de selecção – entrevista, seria ainda interessante efectuar uma investigação que tivesse como finalidade a construção de um guião de entrevista.

Finalmente, ao processo de selecção de pessoal deveria associar-se o de recrutamento. Este facto determina que se considera relevante que trabalhos de investigação futura se centrem no processo de recrutamento, nos seus métodos e tendências.

Do mesmo modo, se considera pertinente complementar o processo de recrutamento e selecção com o de acolhimento e integração de pessoal.

Com o cenário decorrente desta nova investigação, passar-se-ia a conhecer os melhores métodos e técnicas para atrair, seleccionar, acolher e integrar os maiores talentos na indústria dos eventos.

## Bibliografia

Allen, J., Bowdin, G., Harris, R., McDonnell, I. & O'Toole, W. (2006), *Events Management* (2<sup>nd</sup> Edition), Elsevier, Oxford.

Aráoz, C.F. (2008), *Decisões de Sucesso*, SmartBook, Lisboa.

Araújo, C., Pinto, E.M.F., Lopes, J., Nogueira, L. & Pinto, R. (2008), “Estudo de Caso”, disponível em: [grupo4te.com.sapo.pt/estudo\\_caso.pdf](http://grupo4te.com.sapo.pt/estudo_caso.pdf) (acedido a 30 de Abril de 2010).

Bancaleiro, J. (2010), “Entrevistas Baseadas em Competências”, *Recursos Humanos Magazine*, No. 67, pp. 19-26.

Baranãno, A. (2008), *Métodos e Técnicas de Investigação em Gestão: Manual de apoio à realização de trabalhos de investigação*, Edições Sílabo, Lisboa.

Barroso, M. (2010), “Estudo de Caso”, disponível em: [claracoutinho.wikispaces.com/Estudo+de+Caso](http://claracoutinho.wikispaces.com/Estudo+de+Caso) (acedido a 20 de Abril de 2010).

Boutin, G., Goyette, G. & Hébert, M.L. (2008), *Investigação Qualitativa: Fundamentos e Práticas* (3<sup>a</sup> Edição), Instituto Piaget, Lisboa.

Campomar, M.C. (1991), “Do uso de estudo de caso em pesquisas para dissertações e teses em administração”, disponível em: [www.pessoal.utfpr.edu.br/luizpepplow/disciplinas/metodologia/0%20uso%20de%20estudos%20de%20caso.pdf](http://www.pessoal.utfpr.edu.br/luizpepplow/disciplinas/metodologia/0%20uso%20de%20estudos%20de%20caso.pdf) (acedido a 10 de Maio de 2010).

Campenhoudt, L.V. & Quivy, R. (2008), *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5<sup>a</sup> Edição), Gradiva, Lisboa.

Ceartil, M. (2006), *Gestão e Desenvolvimento de Competências*, Edições Sílabo, Lisboa.

Cunha, L. (2006), *Economia e Política do Turismo*, Verbo, Lisboa.

Cunha, L. (2007), *Introdução ao Turismo* (3<sup>a</sup> Edição), Verbo, Lisboa.

Cunha, M.P., Cunha, R.C. & Rego, A. (2007), *Organizações Positivas*, Dom Quixote, Lisboa.

Cunha, M.P., Rego, A., Cunha, R.C., Cardoso, C.C., Marques, C.A. & Gomes, J. (2010), *Manual de Gestão de Pessoas e do Capital Humano* (2<sup>a</sup> Edição), Edições Sílabo, Lisboa.

Eco, U. (2009), *Como se Faz uma Tese em Ciências Humanas* (15<sup>a</sup> edição), Editorial Presença, Lisboa.

- Ferreira, C. (1998), “A Exposição Mundial de Lisboa de 1998”, *Revista Crítica de Ciências Sociais*, No. 51, pp. 43-67.
- Freixo, M.J.V. (2010), *Metodologia Científica: Fundamentos, Métodos e Técnicas*, Instituto Piaget, Lisboa.
- Getz, D. (2005), *Event Management & Event Tourism* (2<sup>nd</sup> Edition), Cognizant Communication Corporation, New York.
- Goleman, D. (2010), *Inteligência Emocional* (14<sup>a</sup> Edição), Temas e Debates e Círculo de Leitores, Lisboa.
- Guerra, I.C. (2006), *Pesquisa Qualitativa e Análise de Conteúdo: Sentidos e formas de uso*, Princípiia, Lisboa.
- Keating, J.B. (2007), “A Natureza da Função da Gestão de Recursos Humanos”, in Caetano, A. & Vala, G. (Ed.), *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (3<sup>a</sup> Edição), Editora RH, Lisboa, pp. 103-116.
- Lima, M. (2010), “Made In Portugal”, *Marketeer*, No. 166, pp. 41-42.
- Martins, G.A. (2008), “Estudo de Caso: Uma Reflexão Sobre a Aplicabilidade em Pesquisas no Brasil”, disponível em: [www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/rco/v2n2/02.pdf](http://www.revistasusp.sibi.usp.br/pdf/rco/v2n2/02.pdf) (acedido a 2 de Maio de 2010).
- Matias, M. (2007), *Organização de Eventos: Procedimentos e Técnicas* (4<sup>a</sup> Edição), Manole, Brasil.
- Neves, J.G. (2007), “Gestão de Recursos Humanos: Evolução do Problema em Termos dos Conceitos e das Práticas”, in Caetano, A. & Vala, G. (Ed.), *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (3<sup>a</sup> Edição), Editora RH, Lisboa, pp. 5-30.
- Nickson, D. (2007), *Human Resources Management for the Hospitality and Tourism Industries*, Elsevier, Oxford.
- Oliveira, J. (2010), “Meetings Industry”, *Marketeer*, No. 166, pp. 48.
- Oliveira, T. (2007), *Teses e Dissertações: recomendações para a elaboração e estruturação de trabalhos científicos*, Editora RH, Lisboa.
- Peretti, J.M. (2001), *Recursos Humanos* (3<sup>a</sup> Edição), Edições Sílabo, Lisboa.
- Ponte, J.P. (1994), “O estudo de caso na investigação em educação matemática”, disponível em: [www.educ.fc.ul.pt/docentes/jponte/docs-pt/94-ponte\(Quadrante-Estudo%20caso\).pdf](http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/jponte/docs-pt/94-ponte(Quadrante-Estudo%20caso).pdf) (acedido a 12 de Abril de 2010).

Ponte, J.P. (2006), “Estudo de caso em investigação matemática”, disponível em: [www.educ.fc.ul.pt/docentes/jponte/docs-pt/06-ponte%20\(estudo%20caso\).pdf](http://www.educ.fc.ul.pt/docentes/jponte/docs-pt/06-ponte%20(estudo%20caso).pdf) (acedido a 12 de Abril de 2010).

Ribeiro, R.B. (2007), “Recrutamento e Selecção”, in Caetano, A. & Vala, G. (Eds.), *Gestão de Recursos Humanos: contextos, processos e técnicas* (3ª Edição), Editora RH, Lisboa, pp. 268-300.

Roche, M. (1996), “Mega – Events and Micro – Modernization”, in Apostolopoulos, Y., Leivadi, S. & Yiannakis, A. (Eds.), *The Sociology of Tourism: Theoretical and empirical investigations*, Routledge, London, pp. 315-347.

SAER (2010), *A Constelação do Turismo na Economia Portuguesa*, Jornal Sol, Lisboa.

Santos, C. (2010), “A Gestão de Pessoas: Do Passado à Actualidade”, *Recursos Humanos Magazine*, No. 66, pp. 22-27.

UNWTO (2006), “Measuring the Economic Importance of the Meetings Industry: Developing a Tourism Satellite Account Extension”, disponível em: [www.mpiweb.org/CMS/uploadedFiles/Foundation/Foundation\\_Europe/Measuring%20the%20economic%20Importance%20of%20Meetings%20Inindustry.pdf](http://www.mpiweb.org/CMS/uploadedFiles/Foundation/Foundation_Europe/Measuring%20the%20economic%20Importance%20of%20Meetings%20Inindustry.pdf) (acedido a 24 de Abril de 2010).

Wagen, L.V., (2007), *Human Resource Management for Events*, Elsevier, Oxford.

Woods, R. (1997), *Managing Hospitality Human Resources* (2<sup>nd</sup> Edition), Educational Institute of the American Hotel & Motel Association, Michigan.